



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Mejoramiento de los procesos operativos de una
financiera aplicando la gestión por procesos**

TESINA

Para optar el Título de Ingeniero Industrial

AUTOR

Luis Salvador Pacherras Vargas

LIMA – PERÚ
2014

DEDICATORIA

A Dios quien me da salud y me permitió terminar el presente trabajo.

Al amor de mi vida, mi esposa Tiffany Alicia Arrieta Ponce, que siempre está conmigo, y es la persona que me impulsa a cada día ser mejor.

A mi madre Marlene Vargas Centeno y a mi padre Segundo Salvador Pacherras Velez, quienes con su comprensión me ayudaron a culminar este trabajo. A mis hermanas Yulisa y Yaritza por su aliento en los momentos de cansancio y agotamiento.

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de la aplicación de la Gestión por Procesos en una empresa Financiera asociada a un retail comercial, en la cual se pretende mejorar los procesos de Créditos y Cobranzas.

En el modelo de “Gestión por Procesos” se fundamenta en el fortalecimiento de los procesos operativos de Originación de Créditos y Recaudación de Cobranzas. Considerando que la Originación de Créditos, es el promotor que alimenta el crecimiento de la cartera de Clientes, se debe tomar medidas para generar un crecimiento saludable que se manifieste en una correcta recaudación de dinero y por ende mejorar el Flujo de dinero y mejorar los indicadores gerenciales. Así mismo una adecuada Recaudación, por medio de mecanismos que presenten un adecuado contacto con los clientes, ayudara a mejorar la calidad de cartera y disminuir el porcentaje e impacto de las cuentas incobrables y en castigo.

En el presente documento, estructurado en 7 capítulos pretende ser una guía para la mejora de los procesos y controles operativos en las oficinas de créditos y cobranzas de FINANCIERA EFECTIVA S.A. el cual presenta oficinas especiales en cada una de las tiendas EFE a nivel nacional.

En el primer capítulo se presenta a la empresa como entidad financiera Retail y al Área de Créditos y Cobranzas, determinando aspectos estratégicos de la misma, el análisis FODA, se muestra la estructura organizativa de cada una de las oficinas especiales de la Financiera Efectiva. Así mismo se expone el problema de investigación, determinando los objetivos y el alcance del mismo.

En el segundo capítulo se expone la importancia, los objetivos y la metodología de la Gestión por procesos, determinando las etapas y las herramientas a emplear en cada una de estas. Así mismo se expone el adecuado uso de las herramientas estadísticas y graficas que se emplearan en la metodología aplicada.

En el tercer capítulo se expone detalladamente la etapa del levantamiento de Información, que inicia desde la obtención de data, mediante encuestas, entrevistas y diversas herramientas para determinar los requerimientos de los stakeholder (grupos de interés) de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.

En el cuarto capítulo se describen los Modelos actuales de Originación de Créditos y Cobranzas, definiendo el mapa de procesos de los modelos, las interrelaciones de los procesos dentro de los modelos y la respectiva caracterización de los procesos. Así mismo se describe el flujo actual de los procesos, las actividades según su valor agregado y el tiempo y costo de cada uno de los procesos.

En el quinto capítulo se realiza el análisis de la situación actual identificando los factores críticos de éxito de la empresa, en base a estos factores se determinan los procesos críticos de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación. Así mismo se realiza el análisis de valor agregado de los procesos críticos para determinar las acciones para disminuir el tiempo empleado en las actividades que no agregan valor, se realiza el análisis a prueba de falla para disminuir el riesgo en los procesos, en base a este análisis se realiza el análisis para la obtención de la causa raíz de los Efectos potenciales de falla para los clientes y se realiza el balanceo de línea con el fin de reducir el tiempo de ciclo y el tiempo del proceso, y lograr así el incremento de la capacidad de los procesos.

En el sexto capítulo se presenta la carpeta de propuestas de mejora, definiendo cada una de las propuestas según su naturaleza, se procede a la aplicación de la metodología de selección de propuestas, en base a las mejoras seleccionadas se presentan los procesos propuestos. Así mismo se definen los indicadores, el tiempo el costo de los procesos propuestos. Para determinar la viabilidad económica de los modelos propuestos y de la metodología de Mejora se realiza el análisis Beneficio/Costo.

En el Séptimo capítulo se presenta la estrategia de implantación de la mejora propuesta, tomando en consideración que la propuesta mejorada debe ser validada y apoyada por todo el personal, para poder controlar y realizar una adecuada implantación de los Modelos de Originación de Créditos y Recaudación.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
1. FINANCIERA EFECTIVA S.A.	2
1.1. ANTECEDENTES	2
1.1.1. VISION DEL GRUPO EFE	3
1.1.2. MISION DEL GRUPO EFE.....	3
1.1.3. VALORES CORPORTATIVOS	3
1.2. FINANCIERA EFECTIVA S.A.	4
1.2.1. CREACIÓN.....	4
1.2.2. MISIÓN	5
1.2.3. VISIÓN	6
1.2.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	6
1.2.5. POLITICAS	7
1.2.6. Análisis FODA	8
1.2.7. ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO.....	9
1.3. LAS OFICINAS ESPECIALES	11
1.3.1. COBERTURA DE LAS PLAZAS.....	11
1.3.2. ACTORES DE LOS PROCESOS	12
1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA	13
1.4.1. PROBLEMA PRINCIPAL:	13
1.4.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS:	13
1.4.3. PLANEAMIENTO	14
1.4.4. OBJETIVOS DE LAS MEJORAS	14
1.4.5. ALCANCE.....	15
2. LA GESTION POR PROCESOS	16
2.1. ANTECEDENTES	16
2.1.1. CONCEPTOS BASICOS DE GESTION POR PROCESOS	17

2.1.2.	RELACION CON LA NORMA ISO 9001:2008.....	18
2.1.3.	OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	18
2.2.	MODELO DE LA GESTION POR PROCESOS	19
2.2.1.	EL MAPA DE PROCESOS.....	21
2.2.2.	CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS.....	23
	Las características de todo proceso, para ser definido como tal son las siguientes:	24
2.2.3.	FICHA TECNICA DEL PROCESO.....	25
2.3.	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO	26
2.3.1.	TIPOS DE ACTIVIDADES PRESENTES EN LOS PROCESOS.....	27
2.4.	INDICADORES DEL PROCESO	28
2.4.1.	DICCIONARIO DE INDICADORES.....	30
2.5.	HERRAMIENTAS PARA LA METODOLOGIA DE MEJORA DE PROCESOS	31
2.5.1.	TECNICAS DE TRABAJO EN GRUPO.....	32
2.5.2.	HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD	34
2.5.3.	HERRAMIENTAS ESTADISTICAS DE LA CALIDAD	37
2.5.4.	HERRAMIENTAS AVANZADAS PARA LA GESTION DE LA CALIDAD	37
2.5.5.	HERAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS	38
2.6.	METODOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	38
3.	LEVANTAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN.....	41
3.1.	CONCEPTOS BASICOS	41
3.2.	METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	42
3.2.1.	ENCUESTAS.....	44
3.2.2.	ENTREVISTAS.....	46
3.2.3.	SEGUIMIENTO, METODO SOMBRA	48
3.2.4.	Lluvia de Ideas y Matriz de Afinidad	49
3.2.5.	Normativa vigente de protección al cliente de Servicios financieros	53
3.2.6.	REGLAMENTACION INTERNA DE LA INSTITUCION	58
4.	DESCRIPCION DE LOS PROCESOS	59
4.1.	MAPA DEL PROCESO	60
4.1.1.	MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS.....	60

4.1.2.	MODELO DE RECAUDACION.....	61
4.2.	MAPA DE INTERRACCIONES DE LOS PROCESOS.....	62
4.2.1.	MAPA DE INTERRACCION DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS	62
4.2.2.	MAPA DE INTERRACCION DEL MODELO DE RECAUDACIÓN.....	63
4.3.	DESCRIPCION DE LOS PROCESOS	64
4.3.1.	MODELO DE ORIGINACIÓN DE CREDITOS.....	64
4.3.2.	MODELO DE RECAUDACIÓN.....	67
4.4.	FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS	72
4.4.1.	MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS.....	72
4.4.2.	MODELO DE RECAUDACION.....	77
4.5.	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES.....	83
4.5.1.	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS....	83
4.5.2.	ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DEL MODELO DE RECAUDACION	89
4.6.	ESTUDIO DE TIEMPOS	95
4.6.1.	ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS.....	96
4.6.1.	ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE RECAUDACION	102
4.7.	ANALISIS DE COSTO DE LOS MODELOS.....	109
4.7.1.	ANALISIS DE COSTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN	109
4.7.2.	ANALISIS DE COSTO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN.....	114
5.	ANÁLISIS DEL PROCESO.....	120
5.1.	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	120
5.1.1.	FACTORES CRITICOS DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS	121
5.1.2.	FACTORES CRITICOS DEL MODELO DE RECAUDACION	121
5.2.	PROCESOS CRITICOS.....	122
5.2.1.	PROCESOS CRITICOS PARA EL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS.....	122
5.2.2.	PROCESOS CRITICOS PARA EL MODELO DE RECAUDACIÓN	123
5.3.	ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESO CRITICOS.....	124
5.3.1.	ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS ...	124
5.3.2.	ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN	131
5.4.	ANALISIS DE MODO DE FALLA (AMEF).....	139

5.4.1.	ANALISIS DE MODO DE FALLA DEL MODELO DE ORIGINACION	139
5.4.2.	ANALISIS DE MODO DE FALLA DEL MODELO DE RECAUDACION	147
5.5.	ANALISIS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	158
5.5.1.	ANALISIS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA EL MODELO DE ORIGINACIÓN	158
5.5.2.	ANALISIS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA EL MODELO DE RECAUDACIÓN	166
5.6.	BALANCEO DE LINEA Y ANALISIS DE CUELLOS DE BOTELLA.....	178
5.6.1.	ANALISIS DE CUELLO DE BOTELLA DEL MODELO DE ORIGINACIÓN	178
5.6.2.	ANALISIS DE CUELLO DE BOTELLA DEL MODELO DE RECAUDACIÓN	179
6.	PROPUESTA DE PROCESOS MEJORADOS	181
6.1.	COMPOSICIÓN DE LA CARPETA DE PROPUESTAS DE MEJORA	183
6.1.1.	CATEGORIA HERRAMIENTAS.....	183
6.1.2.	CATEGORIA SISTEMA.....	190
6.1.3.	CATEGORIA METODO Y PROCESOS.....	204
6.1.4.	CATEGORIA HOMBRE	214
6.1.5.	CATEGORIA MEDIO AMBIENTE	215
6.2.	PRIORIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	218
6.3.	PROCESOS PROPUESTOS.....	222
6.3.1.	PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS.....	223
6.3.2.	Proceso propuesto del Modelo de Recaudación	227
6.4.	INDICADORES DE LOS PROCESOS.....	232
6.4.1.	INDICADORES DEL MODELO DE ORIGINACIÓN	232
6.4.2.	Fichas de indicadores del modelo de Recaudación	240
6.5.	TIEMPO DEL PROCESO PROPUESTO.....	249
6.5.1.	TIEMPO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS 249	
6.5.2.	TIEMPO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN.....	250
6.6.	COSTO DEL PROCESO PROPUESTO	251
6.6.1.	COSTO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS	251
6.6.2.	COSTO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN	253
6.7.	ANALISIS COMPARATIVO	255

6.7.1.	ESTUDIO DE BENEFICIO COSTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA	255
7.	IMPLANTACION DE GESTION POR PROCESOS	261
7.1.	BASES ESTRATEGICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	261
7.1.1.	ESTRATEGIAS CULTURALES	262
7.1.2.	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	262
7.1.3.	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	263
7.2.	AMBITO DE APLICACIÓN Y ALCANCE DE LA IMPLANTACIÓN	263
7.3.	ESTRUCTURA FUNCIONAL DE SOPORTE PARA SU IMPLEMENTACIÓN	264
7.4.	ESTRATEGIA GENERAL DE IMPLANTACIÓN	265
7.4.1.	EQUIPO DE PRODUCTIVIDAD	267
7.4.2.	FORMACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD	267
7.4.3.	IMPLICACIÓN DE GERENTES Y JEFES	268
7.4.4.	GESTIÓN DEL CLIENTE	268
7.4.5.	DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS	268
7.4.6.	ESTRATEGIA DE FORMACIÓN	269
	CONCLUSIONES	270
	RECOMENDACIONES	273
	Bibliografía	274
	ANEXO 1: ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CREDITOS	276
	ANEXO 2: ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE RECAUDACIÓN	316

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Línea de Tiempo del Grupo EFE	2
Figura 1.2. Logo del Grupo EFE	3
Figura 1.3. Valores Corporativos del Grupo EFE	4
Figura 1. 4: Empresas del Grupo EFE	5
Figura 1. 5. Organigrama de Financiera Efectiva S.A.....	10
Figura 1. 6. Cobertura Nacional de Financiera Efectiva S.A.	11
Figura 1.7: Estructura Organizacional de la línea.....	12
Figura 2. 1: Eficacia y Eficiencia.....	16
Figura 2. 2. Fases del Modelo de Gestión por Procesos	20
Figura 2. 3. Fases de la Metodología Propuesta	21
Figura 2. 5: Tipos de Procesos	22
Figura 2. 6: Ficha Técnica del Proceso	26
Figura 2. 7: Análisis del Valor Agregado	28
Figura 2. 8. Análisis según los Indicadores	29
Figura 2. 9. Ficha del Indicador	31
Figura 3. 1. Clasificación de la Información	42
Figura 3. 2: Metodología para el Levantamiento de Información	43
Figura 3. 6: Técnica del Interrogatorio	47
Figura 3. 11: Políticas de Financiera Efectiva S.A.	58
Figura 4. 1: Descripción de los procesos	59
Figura 6. 1. Componentes de una Carpeta de Propuestas de Mejora.....	181
Figura 6. 2. Características de una Propuesta de Mejora.....	182
Figura 6. 11. Implementación de próxima acción a realizar.....	196

Figura 6. 20. Indicadores del Modelo de Originación	204
Figura 6. 21. Indicadores del Modelo de Recaudación.....	205
Figura 6. 42. Eficiencia del Filtro Preliminar	233
Figura 6. 43. Eficacia de Inspección.....	234
Figura 6. 44. Eficiencia de Inspección.....	235
Figura 6. 45. %Concreción	236
Figura 6. 46. %Aprobación.....	237
Figura 6. 47. Inspecciones con primer pago	238
Figura 6. 48. Aprobación en Evaluación	239
Figura 6. 49. Cierre de Balanceo	240
Figura 6. 50. Ficha de Indicador Calidad de Cartera	241
Figura 6. 51. % Impresión	242
Figura 6. 52. Cobertura	243
Figura 6. 53. Intensidad	244
Figura 6. 54. Efectividad de Gestión	245
Figura 6. 55. Eficacia.....	246
Figura 6. 56. Rendición de Cuentas.....	247
Figura 6. 57. Confesión de Cuentas	248
Figura 6. 58. Flujo de Efectivo	257
Figura 6. 59. Beneficio Costo de la Propuesta.....	259
Figura 7. 1. Estructura del soporte de Implantación	265
Figura 7. 2. Estrategia General de Implantación	266

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1. Objetivos Estratégicos	6
Tabla 1. 2. Políticas de Financiera Efectiva S.A.	7
Tabla 1. 3. Análisis FODA	8
Tabla 2. 2. Fases de la lluvia de Ideas	33
Tabla 2. 3 Metodología para la Resolución de Problemas	40
Tabla 3. 1: Requerimientos del cliente Externo en el modelo de Originación	44
Tabla 3. 2.Requisitos del cliente Externo en el modelo de Recaudación	45
Tabla 3. 3. Problemas del Modelo de Originación	49
Tabla 3. 4. Problemas del Modelo de Recaudación.....	51
Tabla 3. 5. Matriz de Afinidad de los problemas del Modelo de Originación	52
Tabla 3. 6. Matriz de Afinidad de los problemas del Modelo de Recaudación.....	53
Tabla 4. 1. Caracterización del Proceso de Gestión Administrativa	64
Tabla 4. 2. Caracterización del proceso de Filtro Preliminar	64
Tabla 4. 3.Caracterización del proceso de Solicitud.....	65
Tabla 4. 4.Caracterización del proceso de Inspección.....	66
Tabla 4. 5.Caracterización del proceso de Evaluación	66
Tabla 4. 6.Caracterización del proceso de Gestión de Expedientes	67
Tabla 4. 7.Caracterización del proceso de Control y Gestión	67
Tabla 4. 8.Caracterización del proceso de entrega de Cartas de Bienvenida	68
Tabla 4. 9.Caracterización del proceso de Balanceo	69
Tabla 4. 10.Caracterización del proceso de Cobranza Administrativa.....	69
Tabla 4. 11.Caracterización del proceso de Cobranza Ejecutiva.....	70
Tabla 4. 12.Caracterización del proceso de Cobranza Correctiva	70

Tabla 4. 13. Caracterización del proceso de Cobranza en Tienda	71
Tabla 4. 14. Caracterización del proceso de Seguimiento y Actualización.....	71
Tabla 4. 15. Caracterización del proceso de Devolución Voluntaria	72
Tabla 4. 16. Análisis del Valor Agregado del proceso de Filtro Preliminar.....	83
Tabla 4. 17. Análisis del Valor Agregado del proceso de Solicitud.....	85
Tabla 4. 18. Análisis del Valor Agregado del proceso de Inspección	85
Tabla 4. 19. Análisis del Valor Agregado del proceso de Evaluación	86
Tabla 4. 20. Análisis del Valor Agregado del proceso de Balanceo	89
Tabla 4. 21. Análisis del Valor Agregado del proceso de Cobranza Administrativa	90
Tabla 4. 22. Análisis del Valor Agregado del proceso de Cobranza Ejecutiva.....	91
Tabla 4. 23. Análisis de Valor Agregado del proceso de Cobranza Correctiva	93
Tabla 4. 24. Análisis de Valor Agregado del proceso de Cobranza en Tienda	94
Tabla 4. 25. Personal Esperado en una Oficina Especial que participa en el modelo de Originación	97
Tabla 4. 26. Distribución del Tiempo del proceso de Filtro Preliminar	97
Tabla 4. 27. Distribución del Tiempo del proceso de Solicitud	98
Tabla 4. 28. Distribución del Tiempo del proceso de Inspección.....	99
Tabla 4. 29. Distribución del Tiempo del proceso de Evaluación.....	100
Tabla 4. 30. Tiempos de ciclo, Tiempo del proceso y Capacidad en el Modelo de Originación	101
Tabla 4. 31. Personal Esperado en una Oficina Especial que participa en el modelo de Recaudación.....	102
Tabla 4. 32. Distribución del Tiempo del proceso de Balanceo	103
Tabla 4. 33. Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza en Tienda.....	103
Tabla 4. 34. Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza Administrativa.....	104

Tabla 4. 35.Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza Ejecutiva	105
Tabla 4. 36. Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza Correctiva.....	107
Tabla 4. 37. Tiempos de ciclo, Tiempo del proceso y Capacidad en el Modelo de Recaudación.....	108
Tabla 4. 38. Capacidad y Costo de los Recursos empleados en el modelo de Originación	109
Tabla 4. 39. Costo de Actividades en el proceso de Filtro Preliminar	110
Tabla 4. 40. Costo de Actividades en el proceso de Solicitud.....	111
Tabla 4. 41. Costo de Actividades en el proceso de Inspección.....	111
Tabla 4. 42. Costo de Actividades en el proceso de Evaluación	112
Tabla 4. 43. Resultado del Costo acumulado en la Simulación del Modelo de Originación	113
Tabla 4. 44. Resultado del Costo por entidad en la Simulación del Modelo de Originación	113
Tabla 4. 45. Capacidad y Costo de los Recursos empleados en el modelo de Recaudación	114
Tabla 4. 46. Costo de Actividades en el proceso de Balanceo	114
Tabla 4. 47. Costo de Actividades en el proceso de Cobranza en Tienda	115
Tabla 4. 48. Costo de Actividades en el proceso de Cobranza Administrativa.....	115
Tabla 4. 49.Costo de Actividades en el proceso de Cobranza Ejecutiva.....	116
Tabla 4. 50.Costo de Actividades en el proceso de Cobranza Correctiva	117
Tabla 4. 51. Resultado del Costo acumulado en la Simulación del Modelo de Recaudación	118
Tabla 4. 52. Resultado del Costo por entidad en la Simulación del Modelo de Recaudación	119
Tabla 5. 1. Matriz de Priorización de Procesos del modelo de Originación de Créditos ...	122
Tabla 5. 2. Matriz de Priorización de Procesos del modelo de Recaudación	123

Tabla 5. 3.Actividades que agregan valor al proceso de Inspección	125
Tabla 5. 4. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Inspección ..	125
Tabla 5. 5. Actividades que no agregan valor al proceso de Inspección	126
Tabla 5. 6.Actividades que agregan valor al proceso de Evaluación	127
Tabla 5. 7.Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Evaluación...	127
Tabla 5. 8. Actividades que no agregan valor al proceso de Evaluación	128
Tabla 5. 9. Actividades que agregan valor al proceso de Filtro Preliminar.....	129
Tabla 5. 10. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de filtro Preliminar.....	129
Tabla 5. 11. Actividades que no agregan valor al proceso de Filtro Preliminar.....	130
Tabla 5. 12. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza Administrativa	131
Tabla 5. 13. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Cobranza Administrativa	132
Tabla 5. 14. Actividades que no agregan valor al proceso de Cobranza Administrativa ...	132
Tabla 5. 15. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza Ejecutiva	133
Tabla 5. 16. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Cobranza Ejecutiva	134
Tabla 5. 17. Actividades que no agregan valor al proceso de Cobranza Ejecutiva	135
Tabla 5. 18. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza Correctiva	136
Tabla 5. 19. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Cobranza Correctiva.....	136
Tabla 5. 20. Actividades que no agregan valor al proceso de Cobranza Correctiva	137
Tabla 5. 21. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza en Tienda	138
Tabla 6. 1. Análisis de Modo de Falla del proceso de Inspección.....	140
Tabla 6. 2.Análisis de Modo de Falla del proceso de Evaluación	142
Tabla 6. 3.Análisis de Modo de Falla del proceso de Filtro Preliminar	145

Tabla 5. 22. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza Administrativa.....	147
Tabla 5. 23. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza Ejecutiva.....	150
Tabla 5. 24. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza Correctiva.....	153
Tabla 5. 25. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza en Tienda.....	156
Tabla 5. 26. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Evaluación.....	158
Tabla 5. 27. Causas del rechazo de la Solicitud de Créditos en el proceso de Evaluación .	159
Tabla 5. 28. Causas del cliente con perfil inadecuado en el proceso de Evaluación	159
Tabla 5. 29. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Inspección	160
Tabla 5. 30. Causas del cliente con perfil inadecuado en el proceso de Inspección.....	161
Tabla 5. 31. Causas del rechazo de la Solicitud de Créditos en el proceso de Inspección .	162
Tabla 5. 32. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Filtro Preliminar	162
Tabla 5. 33. Causas del rechazo de la Solicitud de Créditos en el proceso de Filtro Preliminar.....	163
Tabla 5. 34. Causas del cliente con perfil inadecuado en el proceso de Filtro Preliminar .	163
Tabla 5. 35. Efectos de Fallas Potenciales en el modelo de Originación	164
Tabla 5. 36. Defectos del proceso en el modelo de Originación	165
Tabla 5. 37. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza Administrativa	166
Tabla 5. 38. Causas de la inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza Administrativa	167
Tabla 5. 39. Causas del Registro inadecuado de Gestiones en el proceso de Cobranza Administrativa	168
Tabla 5. 40. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza ejecutiva	168
Tabla 5. 41. Causas de la inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza Ejecutiva	169
Tabla 5. 42. Causas del registro equivocado de gestiones	170

Tabla 5. 43. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza Correctiva...	171
Tabla 5. 44. Causas de la inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza Correctiva.....	172
Tabla 5. 45. Causas del registro equivocado de gestiones en el proceso de Cobranza Correctiva.....	173
Tabla 5. 46. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza en Tienda....	173
Tabla 5. 47. Causas de una inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza en Tienda	174
Tabla 5. 48. Causas de la doble gestión al cliente que pago en tienda	175
Tabla 5. 49. Efectos Potenciales de Falla en el modelo de Recaudación	175
Tabla 5. 50. Modos Potenciales de Falla del Modelo de Recaudación	176
Tabla 6. 4. Distribución del tiempo en el Modelo de Originación por actor en cada proceso	178
Tabla 6. 5. Distribución del tiempo en el Modelo de Recaudación por actor en cada proceso	179
Tabla 6. 6. Niveles de Acceso a la documentación según cargo	184
Tabla 6. 7. Segmentación de cliente	186
Tabla 6. 8. Gestión de Capacitación	214
Tabla 6. 9. Priorización de las Alternativas de Mejora.....	219
Tabla 6. 10. Análisis del Tiempo del modelo Propuesto de Originación	249
Tabla 6. 11. Impacto del Modelo Propuesto de Originación	250
Tabla 6. 12. Análisis del Tiempo del modelo Propuesto de Recaudación.....	250
Tabla 6. 13. Impacto del Modelo Propuesto de Recaudación	251
Tabla 6. 14. Costo de los procesos del modelo de Originación propuesto	252
Tabla 6. 15. Costo Promedio por unidad en el modelo de Originación.....	252
Tabla 6. 16. Costo de los procesos del modelo de Recaudación propuesto	253

Tabla 6. 17. Costo Promedio por unidad en el modelo de Recaudación	253
--	-----

INTRODUCCION

La aceptación de que el mundo está en constante cambio es una verdad universal. Lo único seguro en una organización es que los pilares en la cual se fundamenta debe estar en continua evaluación y mejora, para determinar la validez y vigencia de los mismos.

La gestión por procesos es una herramienta que nos ayuda a estar alerta a estos cambios, conocer lo que hacemos y como lo hacemos, tomar conciencia de lo que nos falta y de nuestras fortalezas; para lograr la productividad deseada, entendiendo por tanto la eficiencia como la eficacia. Eficiencia en el sentido de producir más con menos recursos. Eficacia para agregar el valor deseado por el cliente.

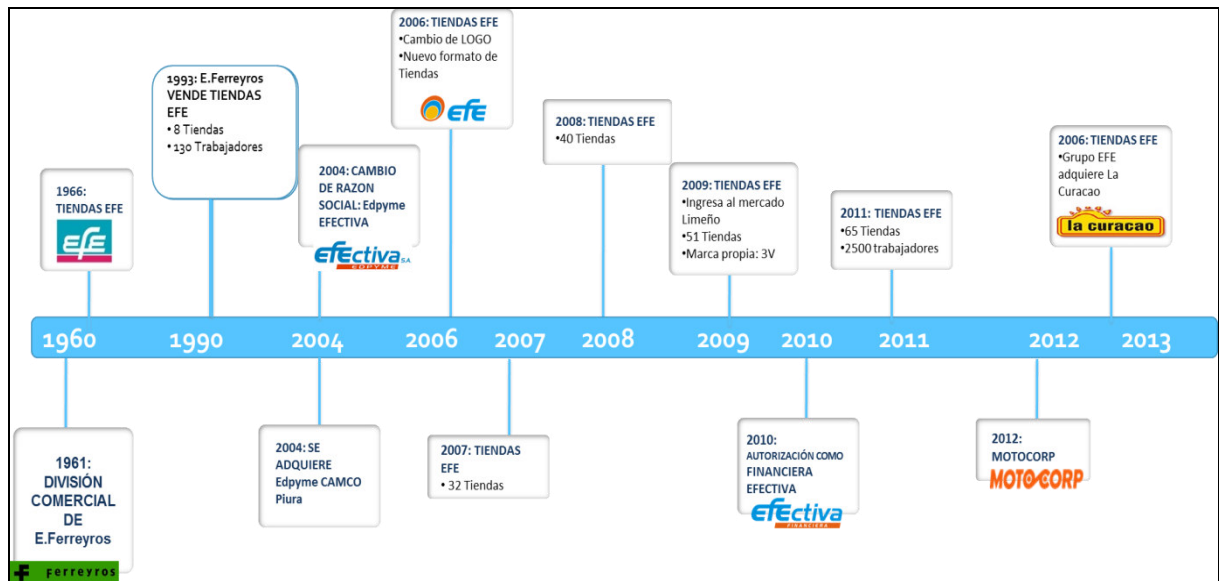
El “MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE UNA FINANCIERA APLICANDO LA GESTION POR PROCESOS” es una guía en la cual la aplicación de la gestión por procesos se transforma en un método simple, concreto y que incentive la participación de todos los miembros de la organización. He tenido la oportunidad de participar como miembro activo de la implantación de esta mejora de procesos, observando la importancia de una correcta descripción de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación, y un adecuado análisis; para una toma de decisiones acertadas que lleven a un adecuado diagnóstico de la situación actual de la empresa. Finalmente una adecuada implantación de las mejoras identificadas usando las herramientas adecuadas y una correcta metodología.

1. FINANCIERA EFECTIVA S.A.

1.1. ANTECEDENTES

En 1966 empezó la venta de electrodomésticos como una división comercial de la empresa Enrique Ferreyros S.A. El 3 de Febrero de 1966 su principal accionista Enrique Ferreyros constituye oficialmente Tiendas EFE S.A. A fines de Abril de 1993 el grupo de Enrique Ferreyros S.A. vende sus acciones en partes iguales a sus ex colaboradores: Manuel Tudela Gubbbins y Ricardo del Castillo Cornejo. En Abril de 2004 el Grupo Efe adquirió Edpyme CAMCO PIURA y realizó el cambio de razón social a Edpyme Efectiva S.A. En 2009 Tiendas EFE S.A. hace su ingreso a la Lima. En 2010 la Edpyme se convierte en Financiera Efectiva S.A. La creación de Motocorp y adquisición de Curacao se realizó a fines del 2012.

Figura 1.1: Línea de Tiempo del Grupo EFE



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Financiera Efectiva S.A.

1.1.1. VISION DEL GRUPO EFE

Convertirnos en el grupo retail y financiero más grande del país.

1.1.2. MISION DEL GRUPO EFE

Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país.

Figura 1.2. Logo del Grupo EFE



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Financiera Efectiva S.A.

1.1.3. VALORES CORPORATIVOS

Meritocracia.- Reconocimiento por resultados (logros), reconocimiento por competencias y equidad.

Profesionalismo.- Compromiso en la mejora continua, orientación a resultados, Orientación al cliente y a la Proactividad.

Desarrollo.- Autoconocimiento y búsqueda de desarrollo profesional, interés por aprender, humildad, respeto a la dignidad humana y aspiración a grandes metas.

Compromiso Corporativo.- Interés por el Bienestar del colaborador y su familia, colaboración intercorporativa, interés por formar a colaboradores, búsqueda de negocios para el grupo, trabajo en equipo y austeridad.

Ética.- Integridad y Honestidad.

Figura 1.3. Valores Corporativos del Grupo EFE



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Financiera Efectiva S.A.

1.2. FINANCIERA EFECTIVA S.A.

1.2.1. CREACIÓN

El 5 de noviembre de 1999 se constituyó EDPYME CAMCO PIURA S.A. (Cámara de Comercio y Producción Piura), cuyo objetivo principal era el financiamiento a pequeñas y microempresas (EDPYME: Entidad de Desarrollo de Pequeñas y Microempresa).

Posteriormente por Junta General de accionistas el 12 de Abril de 2004 cambia su razón social a EDPYME EFECTIVA S.A., siendo captado por el grupo EFE, mudando su domicilio fiscal a Chiclayo y pudiendo establecer agencias u oficinas especiales en

cualquier lugar del territorio de la República, previa autorización expresa de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

En julio del 2008 EDPYME EFECTIVA S.A. presento su solicitud a empresa Financiera ante la SBS, en Abril del 2010 mediante resolución SBS N°3042-2010, se autorizó su conversión a Financiera, aprobándose el cambio de razón social a FINANCIERA EFECTIVA S.A. La Financiera forma parte del Grupo Económico EFE junto con tiendas EFE, Curacao y Motocorp.

Figura 1. 4: Empresas del Grupo EFE



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Financiera Efectiva S.A.

1.2.2. MISIÓN

Nuestra organización tiene como objetivo que las operaciones de créditos sean desarrolladas con eficacia, creciendo en colocaciones, con eficiencia, definiendo el apetito y tolerancia al riesgo crediticio, y contando con una adecuada gestión de cobranzas. Los procesos de evaluación crediticia buscan tener carácter predictivo, parametrizado y monitoreable que faciliten mecanismos de control de cartera y de alertas tempranas.

1.2.3. VISIÓN

La Visión Estratégica de la Financiera Efectiva está orientada a la especialización en servicios financieros para créditos de consumo en todo el país.

1.2.4. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Efectiva cuenta con un Plan Estratégico, el cual es actualizado periódicamente a fin de desarrollar cambios organizacionales, especialmente aquellos referidos a la cobertura y crecimiento de la cartera. Los objetivos definidos en el Plan Estratégico son revisados mensualmente por los responsables de las principales áreas.

Tabla 1. 1. Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Perspectiva Financiera	Optimizar el uso de recursos humanos, materiales y financieros a través de eficiencia en la gestión crediticia y en la racionalización de los gastos operativos, así como fortalecer el patrimonio de la institución financiera para soportar el crecimiento de las operaciones.
Perspectiva de Clientes	Fidelización de los clientes de segmentos C y D, mediante diferenciación de los productos crediticios ofrecidos y de la calidad en el servicio.
Perspectiva de Procesos Internos	Automatizar los procesos operativos, administrativos y de gestión de riesgos, así como contar con una mejor infraestructura y con un equipamiento moderno.
Perspectiva de Aprendizaje y de Crecimiento	Capacitar al personal en la atención del grupo objetivo de la institución, así como manejar programas de motivación y de compromiso con la institución.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

1.2.5. POLITICAS

Tabla 1. 2. Políticas de Financiera Efectiva S.A.

Política de Depósito a Plazo Fijo	<ul style="list-style-type: none">• Estandarizar los criterios que deben considerarse para atender los depósitos a plazo, de acuerdo con las políticas compatibles con las normas de carácter regulatorio.• Establecer los criterios básicos que permitan FINANCIERA EFECTIVA S.A., atenuar los riesgos para el depositante y para la propia Institución.
Política de Gestión de Riesgos de Mercado y Liquidez	<ul style="list-style-type: none">• Establecer los procedimientos y metodologías para la administración de los riesgos de mercado, buscando establecer lineamientos sobre gestión de riesgo estructural y específico para la exposición de tipo de cambio y tasa de interés por operaciones propias del negocio.
Política de Gestión Integral de Riesgos	<ul style="list-style-type: none">• Establecer los lineamientos necesarios, para la determinación de funciones y responsabilidades diseñadas para la identificación, evaluación, tratamiento, control y monitoreo de los riesgos y gestionarlos de acuerdo al apetito del riesgo definido por la Financiera, y que le otorgue una seguridad razonable en el logro de los objetivos.
Política de Cobranzas	<ul style="list-style-type: none">• Establecer procedimientos y normas, que dicten las pautas sobre las cuales, se deben regir las actividades realizadas por todas las instancias de Efectiva, vinculadas con la gestión de cobranzas.
Política de Área de Inteligencia de Negocios	<ul style="list-style-type: none">• Describir y formalizar los procedimientos que norman las labores de la Jefatura de Inteligencia de Negocios para lograr definir y explotar la información disponible en los sistemas de la empresa y de esta manera poder contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones.
Política de Límites Internos	<ul style="list-style-type: none">• El objetivo consiste en mantener una adecuada distribución de la cartera de créditos evitando una exposición inadecuada por la concentración del portafolio.
Política de planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Establecer los lineamientos necesarios para la elaboración, evaluación, y monitoreo del Plan Estratégico.
Política de Operaciones entre empresas vinculadas	<ul style="list-style-type: none">• Se enmarca en los valores de la institución y sus pilares fundamentales, y son dar al accionista una alta rentabilidad además de gozar de una amplia y transparente información, adicionalmente impulsar entre sus empresas vinculadas, principios de ética y responsabilidad social.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

1.2.6. Análisis FODA

Tabla 1. 3. Análisis FODA

ANALISIS FODA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> -Especialización en la Atención del segmento de No Bancarizados. -Modelo de aproximación en el campo acompañado con el Retail. -Cobranza especializada en el segmento -Evolución del negocio con crecimiento mantenido e indicadores financieros (ROE 31%, Margen Neto 15%) mejor que el promedio del mercado. -Adaptabilidad de Créditos y Cobranzas a las exigencias del mercado y del Retail logrando el dominio del portafolio. -Política de Riesgos desarrollada In House para el negocio de No Bancarizados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tecnología Limitada -Calidad de Data -Sistema de CRM -Canales de telemarketing, para la venta, cobranza y atención personalizada a la post-colocación. -Red de recaudación en zonas alejadas. -Discrecionalidad en la aplicación de política y procesos -Marca Efectiva -Bajo poder de negociación en fuentes de fondeo
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del PBI en 6.5% y del consumo en 18%. -Crecimiento sostenido del país y mayor capacidad de gasto. -Crecimiento y estabilidad del sector de construcción. -Población de No Bancarizados del 70%. -Factores Políticos continúan la política de apertura económica. -Oportunidad de Desarrollo de los Sectores Bases de la Pirámide. -67% de la Población del Perú pertenece al sector D y E, con niveles de bancarización del 25% y 15% respectivamente, aun no atendidos por la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar productos para penetrar segmentos no Atendidos por la competencia (D y E). -Desarrollar estrategias de Marketing para la captación y atracción de clientes No Bancarizados. -Fortalecer el trabajo de campo para la colocación de créditos y cobranzas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar Modelo de Atención multicanal y Multiproducto. -Adquisición de tecnología y mejora de calidad de data. -Implementación de CRM.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis en el mercado mundial -Potenciales ingresantes de LATAM, UE, Asia , atraídos por el sector No Bancarizado -Grupos económicos buscan captar mercados C,D,E mediante adquisición y/o creación de CMAC, CRAC y FINANCIERAS. Ej. Tarjeta Naranja, CREAM. -Competidores adquieren tecnología de punta -Expansión de las CRAC, CMAC y Financieras hacia Lima y Provincias. -Migración del Cliente Bancarizado por Efectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar oferta de Valor de segmentos de la Base de la pirámide No Bancarizados, con un modelo acompañamiento al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar sistemas de retención y fidelización de clientes con ofertas de valor orientadas al segmento. -Desarrollar identidad de efectiva en el mercado. -Implementar canales alternos de contacto con el cliente, website, etc. -Implementar una cultura de crédito y agresividad comercial.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

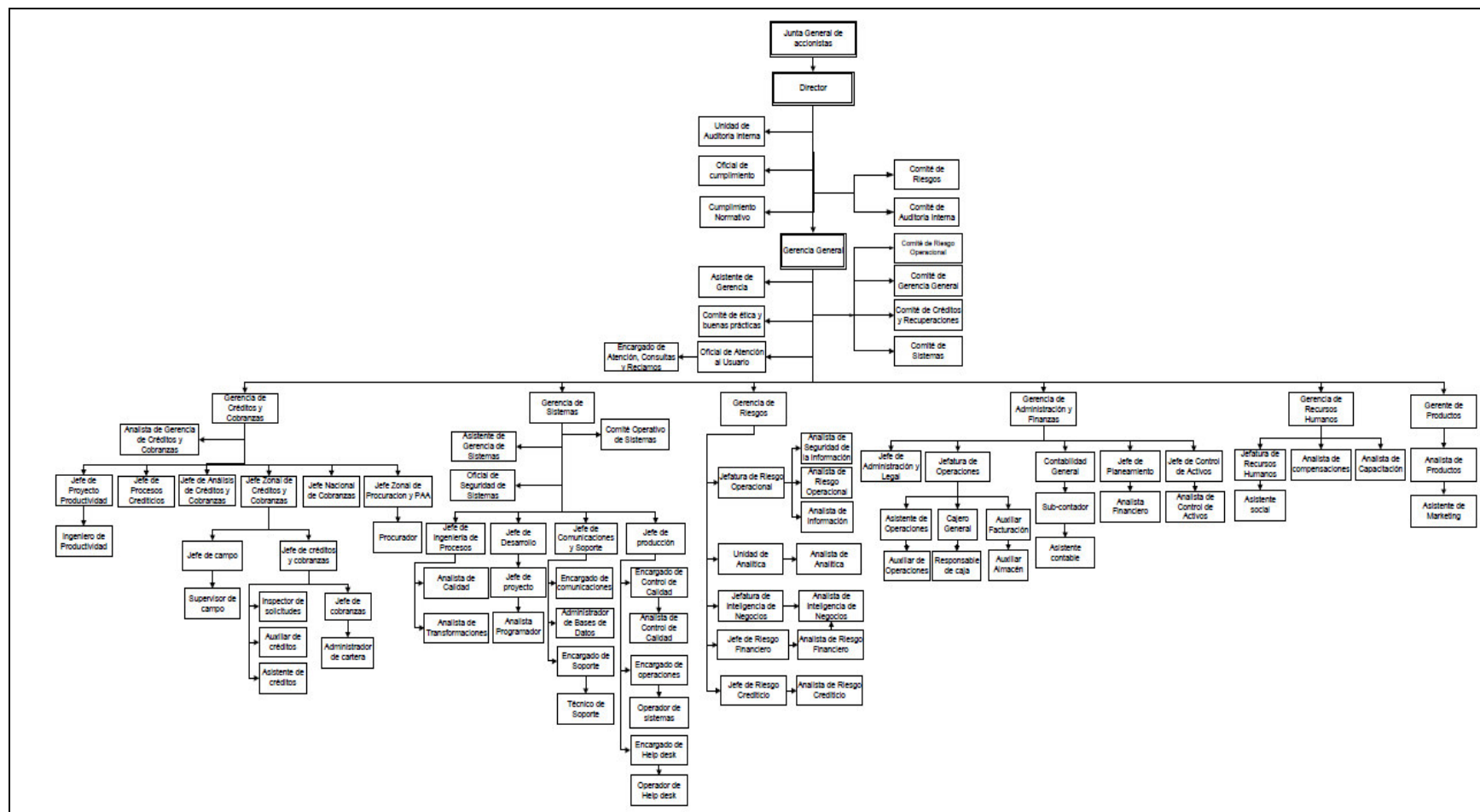
Elaboración: Propia

1.2.7. ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO

La estructura organizacional de la Financiera Efectiva S.A. se adecua a las necesidades de operación y permite la toma de decisiones descentralizadas y oportunas, debido a los niveles jerárquicos de la institución.

La unidad de Auditoria es el órgano de control interno, dicha unidad cuenta con total independencia para cumplir en forma adecuada y eficiente todas las actividades establecidas en su plan de trabajo anual.

Figura 1. 5. Organigrama de Financiera Efectiva S.A.



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

1.3. LAS OFICINAS ESPECIALES

Una Oficina especial es una unidad de producción vinculada a la financiera (Agencia), pero que a su vez se encuentra en un retail comercial. El territorio establecido por la financiera para concentrar una o más oficinas especiales (Plaza) es controlado y supervisado por un Jefe de Créditos y Cobranzas.

1.3.1. COBERTURA DE LAS PLAZAS

Actualmente en el Perú existen 83 Plazas, según la cobertura nacional, divididas en dos regiones, cada región está conformada por un conjunto de zonas y a su vez cada zona está conformada por un conjunto de plazas geográficamente cercana.

Figura 1. 6. Cobertura Nacional de Financiera Efectiva S.A.

Region Lima/Sur	Region Lima/Sur	Region Norte/Centro/Oriente	Region Norte/Centro/Oriente
ZONA LIMA ESTE	ZONA SUR 1	ZONA CENTRO	ZONA NORTE 3
ATE	ABANCAY LC	CERRO DE PASCO	CAJAMARCA
CACERES	ANDAHUAYLAS LC	HUANCAYO	CASAGRANDE
CENTRO CIVICO LC	AYACUCHO	HUANUCO	HUAMACHUCO
CHOSICA LC	CANETE	LA MERCED	PACASMAYO LC
HUAYCAN	CHINCHA	SATIPO LC	TRUJILLO
RIMAC LC	HUANCANELICA LC	TARMA	TRUJILLO 2
SJ LURIGANCHO	ICA	ZONA NORTE 1	VIRU
ZONA LIMA NORTE	ICA MOTOS	CHULUCANAS	ZONA NORTE 4
CALLAO LC	NASCA	LA UNION	BARRANCA LC
CARABAYLLO	PISCO	PAITA	CHIMBOTE
COMAS	ZONA SUR 2	PIURA	HUACHO
PACHACUTEC	AREQUIPA	PIURA MOTOS	HUARAL
PRO	CAMANA	SULLANA	HUARAZ
SAN MARTIN	EL PEDREGAL LC	SULLANA MOTOS	ZONA ORIENTE 2
VENTANILLA	ZONA SUR 3	TALARA	CHACHAPOYAS LC
ZONA LIMA SUR	CUSCO	TUMBES	JAEN
CHORRILLOS LC	ILO	ZONA NORTE 2	JAEN SELVA
LURIN	JULIACA	CHEPEN	JUANJUI
VILLA EL SALVADOR	PUERTO MALDONADO	CHICLAYO	MOYOBAMBA
VILLAMARIA	PUNO	CHICLAYO MOTOS	MOYOBAMBA SELVA
	QUILLABAMBA	MOTUPE	TARAPOTO
	TACNA	ZONA ORIENTE 1	TARAPOTO SELVA
		IQUITOS	YURIMAGUAS
		IQUITOS SELVA	
		PUCALLPA	
		TINGO MARIA	
		TOCACHE LC	

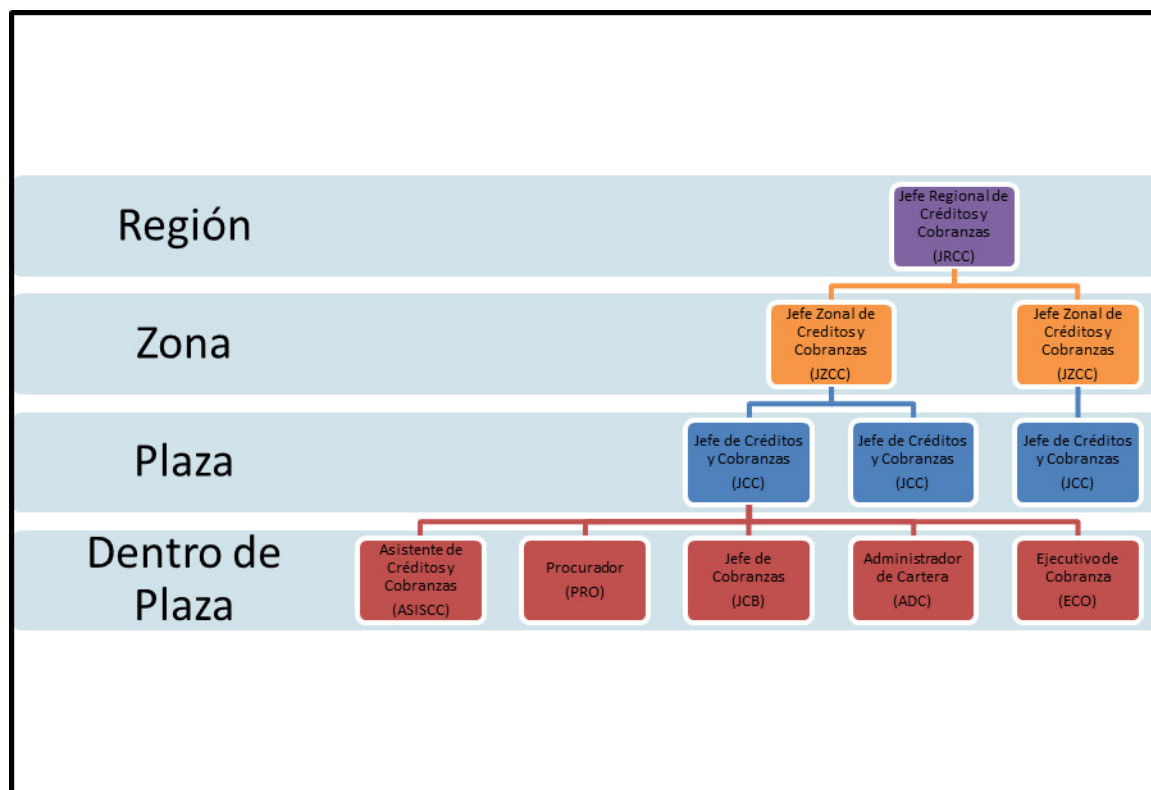
Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

1.3.2. ACTORES DE LOS PROCESOS

En cada nivel de Cobertura existen cargos que se encargan de gestionar, controlar y supervisar la o las oficinas especiales a su cargo y a los colaboradores de las oficinas (ASISCC, AUXCC, ADC, ECO, Procurador, etc.), cada una de las actividades diarias, semanales y mensuales de los actores del proceso está definido en las Actividades de los Actores.

Figura 1.7: Estructura Organizacional de la línea



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

1.4. FORMULACION DEL PROBLEMA

La financiera Efectiva se encuentra en la fase inicial para la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad, si bien es cierto que existe una cultura incipiente de procesos, esta no se ha consolidado y desarrollado con una metodología adecuada.

A continuación se formula la problemática relacionada con los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación en las oficinas especiales de la Financiera Efectiva S.A. a nivel nacional:

1.4.1. PROBLEMA PRINCIPAL:

¿Cómo establecer una metodología adecuada basada en la gestión por procesos para mejorar la calidad de atención al cliente interno y externo, derrivando las barreras organizativas e incentivando la participación de todo el personal?

1.4.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS:

¿Cómo conocer la situación actual de los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación en las oficinas especiales?

¿Falta de identificación de los procesos y de cada una de las actividades dentro de los macro procesos de la cadena de valor dentro de las oficinas especiales?

¿Cómo mejorar el flujo de trabajo operativo de las oficinas especiales de Financiera Efectiva S.A.?

¿Cómo implantar la metodología de Gestión por procesos como una herramienta de mejora continua en la organización?

1.4.3. PLANEAMIENTO

El crecimiento sufrido por la Financiera Efectiva S.A. en estos años muestra una gran oportunidad de participación en el mercado de los Retail, pero dicho crecimiento debe de ser ordenado y orientado a las mejoras de los procesos dentro de las oficinas especiales a nivel nacional.

1.4.4. OBJETIVOS DE LAS MEJORAS

a) Objetivo General

Aplicar el modelo de gestión de procesos para lograr la satisfacción del cliente interno y externo y una adecuada administración de la calidad en los modelos de Originación y recaudación, logrando así un posicionamiento en el mercado y una ventaja competitiva que la distinga de las demás financieras en el rubro de financiamiento de créditos de consumo.

b) Objetivos Específicos

- Determinar mediante los indicadores la situación actual del modelo de Originación de créditos y recaudación.
- Determinar, analizar y gestionar mediante el análisis del valor agregado de las actividades, el valor de las actividades para el cliente interno y externo.
- Lograr la eficacia y eficiencia en las operaciones de las oficinas especiales, eliminando, reduciendo o combinando las actividades que no agregan valor para el cliente.
- Documentar las actividades y estandarizar los procesos para mejorar la productividad de la empresa y por ende lograr los objetivos de la organización y ser

una herramienta para el control y la administración mediante la metodología de gestión por procesos.

1.4.5. ALCANCE

El proceso de investigación corresponde al “Mejoramiento de los Procesos Operativos de una Financiera aplicando la gestión por procesos” se basa en un análisis de las Oficinas especiales a nivel nacional de la Financiera Efectiva S.A. en lo concerniente a los macroprocesos de Originación de Créditos y Cobranzas. El Alcance de la presente investigación comprende desde el levantamiento de las actividades de cobranza operativa que actualmente realiza cada una de las oficinas especiales a nivel nacional, la descripción de las mismas, el análisis de las mismas a través de herramientas hasta la elaboración de la mejora propuesta; llegando a determinar los requerimientos y plan de implantación de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.

2. LA GESTION POR PROCESOS

2.1. ANTECEDENTES

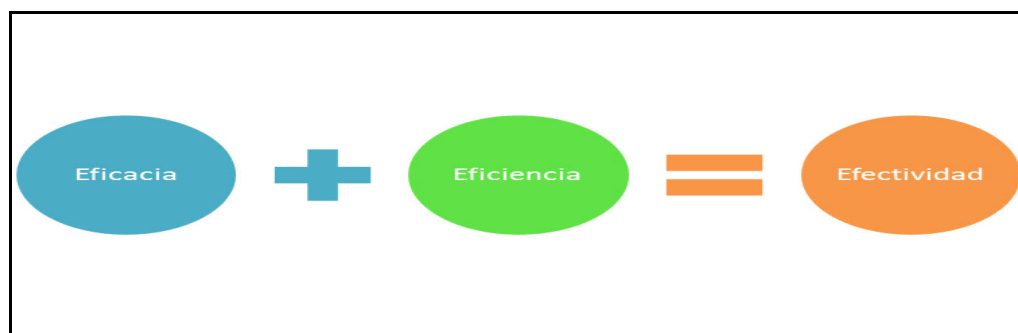
La efectividad de una organización se plasma en sus procesos, pues estos son el punto de generación de valor tanto para el cliente como para la empresa.

En esta economía competitiva la efectividad de la organización no es una ventaja, es un requisito para sobrevivir en el mercado.

La mayoría de las empresas y organizaciones han tomado conciencia de esto y están introduciendo mejoras a sus procesos (mejora de procesos) o reinventando los mismos (reingeniería) con el fin de brindar al cliente interno y externo un producto de calidad con efectividad.

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y resultados deseados; pero el control de los desperdicios en comparación con los resultados es la eficiencia. La efectividad es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia para que la organización sea productiva.

Figura 2. 1: Eficacia y Eficiencia



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

El objetivo principal de la Gestión por procesos es la mejora continua de la organización, generando así una reducción de la variabilidad asignada y un incremento en la eficiencia en los procesos. El enfoque de procesos permite asumir la perspectiva del cliente, eliminando las barreras departamentales de la organización y fortaleciendo la flexibilidad y dinamismo, logrando crear valor para el cliente.¹

2.1.1. CONCEPTOS BASICOS DE GESTION POR PROCESOS

Proceso: Es un conjunto de actividades que transforman entradas en salidas, con las siguientes características:

- Existe un propietario del proceso
- La suma del valor agregado de las salidas es mayor a la suma del valor agregado de las entradas.
- Presentan variabilidad, repetitividad, horizontalidad y son susceptibles de ser mejorados.

Proceso clave: Proceso extraído de los procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Sistema: Es la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como es el sistema de gestión de Calidad.

Macro procesos: Procesos transversales de amplio alcance que cruzan diferentes áreas.

¹ Santos López, F. M., & Santos de la Cruz, E. G. (2012). Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. *Industrial Data*, vol. 15 (núm. 2) Pag 121

Subproceso: Un pequeño proceso compuesto por actividades y pasos detallados. Este podría ser realizado por una sola persona.

Actividad: Es la suma de tareas organizadas con un claro inicio y fin.

Tarea: Es la unidad fundamental del trabajo y puede ser definida como una acción.

Procedimiento: Es el conjunto de reglas e instrucciones de como se realiza una tarea o proceso.

2.1.2. RELACION CON LA NORMA ISO 9001:2008

La gestión por procesos es un requisito dentro de la norma ISO 9001:2008, en donde el enfoque basado en procesos es un requisito indispensable. La norma destaca que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar, implementar y gestionar continuamente los procesos que son necesarios para la gestión del sistema de calidad.

2.1.3. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización estén alineados y coordinados con la estrategia, mejorando la efectividad y satisfacción de todos los involucrados (clientes, accionistas, personal y proveedores).Entonces podemos mencionar que algunos propósitos que persigue la Gestión por Procesos, son:

- Simplificar los procesos
- Proveer e iniciar y mantener planes de mejora continua
- Elevar la eficiencia, calidad y productividad de procesos

- Identificar las causas reales de los problemas reales y potenciales que afecten el proceso

- Involucrar a las personas que participan en el proceso.

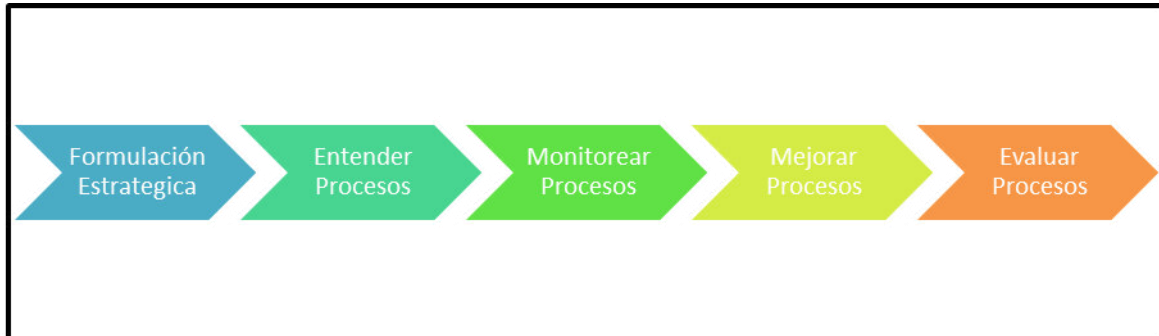
El objetivo de la Gestión por procesos como sistema de calidad es conseguir altos niveles de satisfacción de los clientes, además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos innecesarios (mediante el análisis de Valor Agregado).
- Acortar los plazos de entrega (mediante la reducción de tiempo de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes para lograr la fidelización de nuestro mercado objetivo.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo, con el fin de brindar un servicio de calidad al cliente.

2.2. MODELO DE LA GESTION POR PROCESOS

Previamente al establecimiento del Modelo de Gestión por procesos, es necesario determinar el equipo de trabajo. Dichos miembros deben conocer todo acerca del proceso y contar con el apoyo de su jefe funcional que tenga habilidad para influir y realizar cambios dentro de la organización. El Objetivo del Modelo es encaminar a las personas involucradas para identificar oportunidades de mejora en las necesidades y expectativas del cliente.

Figura 2. 2. Fases del Modelo de Gestión por Procesos



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

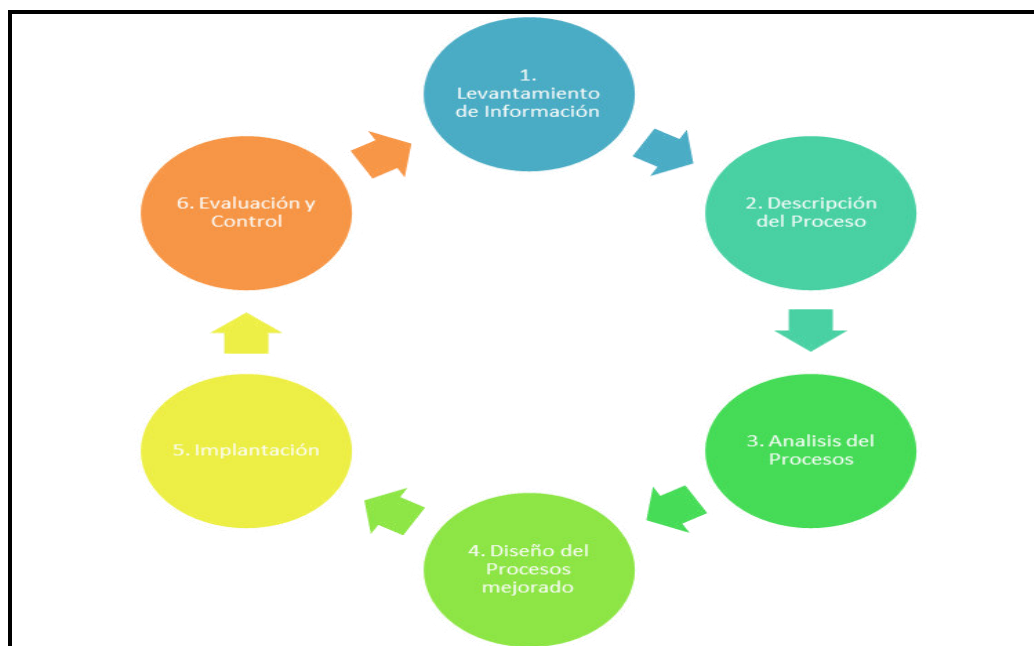
El presente trabajo utiliza la metodología de investigación Descriptiva, basada en el análisis y descripción de la realidad a través de la observación y recolección de data.

La metodología de investigación se centra en:

- a) Levantar la información de los macro procesos de Originación y Recaudación así como factores de mejora, dicha fase está relacionada con la formulación estratégica, pues en base a esta se determina que información es necesaria.
- b) Descripción de los macro procesos de Originación y Recaudación, identificación de los tipos de procesos, mediante el mapa de procesos, el inventario de procesos, caracterización de los procesos e indicadores del procesos.
- c) Análisis de Macro procesos mediante la determinación de los procesos críticos, valor agregado, Análisis de prueba de falla y balance de línea y cuello de botella; realizando un monitoreo continua de los procesos.

- d) Elaboración de la propuesta de mejora, para determinar el proceso mejorado.
- e) Plan y estrategia de Implantación de la propuesta elegida, evaluando continuamente el proceso y el impacto de la implantación.

Figura 2. 3. Fases de la Metodología Propuesta



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

2.2.1. EL MAPA DE PROCESOS

“Se define el mapa de procesos como una gráfica que representa las actividades que hacen funcionar a la organización, refiriéndose tanto a las actividades internas como externas. El

correcto diseño del diagrama está asociado al adecuado alineamiento a la visión y planificación estratégica de la organización.”²

Los procesos se clasifican en tres tipos: Estratégicos, Claves y de Apoyo.

a) Procesos Estratégicos o Gobernantes

Los procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar los objetivos y estrategias de la organización, los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de los negocios (marketing, estudio de mercado, planificación, vigilancia tecnológica, riesgos, etc.).

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de la organización.

b) Procesos Clave, Productivos o Primarios

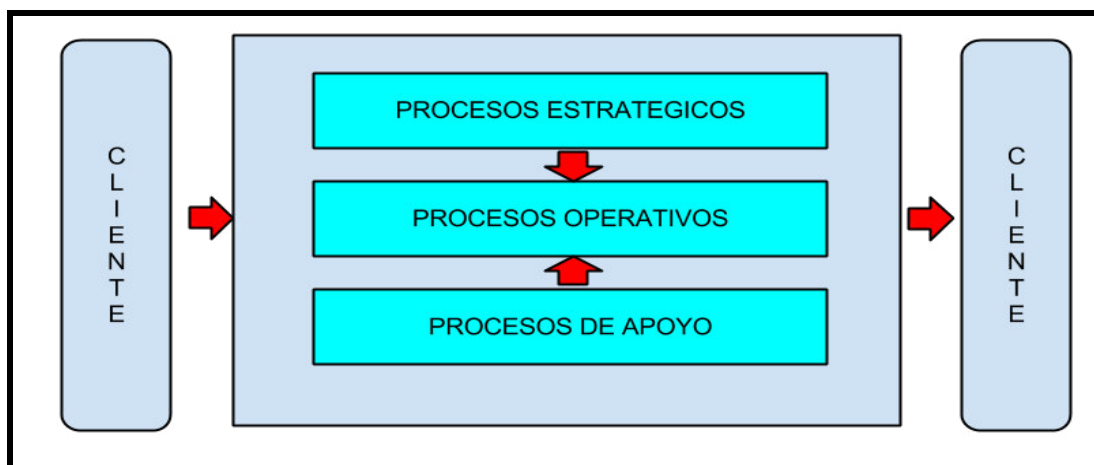
Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente y componen la cadena de valor de la organización. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

c) Procesos de Apoyo o Habilitantes

Los procesos de apoyo son aquellos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no pueden considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen los modelos de gestión.

Figura 2. 4: Tipos de Procesos

² Santos López, F. M., & Santos de la Cruz, E. G. (2012). Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. *Industrial Data*, vol. 15 (núm. 2) Pag 122



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

2.2.2. CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS

“La caracterización de los procesos es la definición de los elementos esenciales y necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las características del proceso facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema”³.

Los principales elementos del proceso son:

- a) **Entradas:** Son recursos del ambiente externo, incluyendo productos de otros procesos, materia prima, insumos, mano de Obra, tecnología, etc. Son entradas que interactuando entre sí generan las salidas de los procesos.
- b) **Salidas:** Son todos aquellos resultados generados durante el proceso, los cuales pueden ser productos, servicios, desperdicios, etc. Para que las salidas del proceso sean aceptados, estos deben cubrir las expectativas de los clientes.

³ VERITAS, B. (29 de Julio de 2014). TALLER DE CARACTERIZACION DE PROCESOS. Obtenido de http://www.corpoica.org.co/sitioweb/intranet/Download/Documentos/taller_caracterizacion_procesos_Mayo_24_1_.pdf

- c) **Límites:** Me define el inicio y el final del proceso, que ámbitos involucra, que actores y/o Áreas están involucradas, en suma, es como descomponer el proceso en partes.
- d) **Indicadores:** Es el mecanismo de medición en el cual las condiciones del proceso, causas reales y causas potenciales serán controladas, para lograr que las salidas cubran las expectativas del cliente.

Las características de todo proceso, para ser definido como tal son las siguientes:⁴

- a) **La Repetitividad:** Todo proceso es repetitivo en el tiempo, esta es la característica que lo diferencia de los proyectos, ya que los proyectos presenta un lapso de tiempo, en cambio el proceso es continuo y cíclico.
- b) **La Variabilidad:** El resultado de todo proceso presenta variabilidad, debido a las desigualdades entre los resultados. Esta característica es inherente al proceso, debido a que existe una gran cantidad de condiciones que afectan al proceso. La variabilidad que se presenta en un proceso estandarizado y en buen funcionamiento es la variabilidad no asignable.
- c) **Son susceptibles de ser mejorados:** Los procesos siempre se pueden mejorar constantemente se encuentra algún detalle que se puede hacer mejor.
- d) **Rebasan las estructuras funcionales:** Los procesos muchas veces cruzan toda la organización, ellos propician el desarrollo de una cultura organizacional más abierta y menos jerárquica.

⁴ Ruiz - Fuentes, D., Almaguer - Torres, R. M., Torres - Torres, I. C., & Miguel, H. -P. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, vol. XIX (núm. 4), pp. 6

2.2.3. FICHA TECNICA DEL PROCESO

Es el registro que recoge todos los elementos que definen el proceso. Esta ficha resulta de gran utilidad para documentar todo el proceso de una forma clara y ordenada, esta conformada por:

Encabezado de la Ficha.- En esta parte se colocan los datos identificativos del proceso.

El encabezado a su vez está conformado por el título, el código, versión, paginación y Fecha de última versión.

Objetivo.- Recoge en forma breve y concisa la finalidad del proceso.

Alcance o límites.- Me define el principio y final del proceso, los productos, el responsable y los implicados en el proceso.

Responsable o propietario del proceso.- Las personas o personas encargadas del proceso.

Actores del proceso.- Las personas o personas que participan en los procesos e interactúan con el Responsable del proceso.

Entradas.- Me define cada uno de las materias primas e insumos que se necesita para que alimente el proceso.

Proveedor.- Es la persona o personas que brindan al proceso las entradas necesarias.

Salidas.- Me define el producto final y los desperdicios como resultado del proceso.

Cliente.- Es la persona o personas que se benefician con el resultado del proceso.

Descripción.- Me define en forma breve los límites y la secuencia del proceso.

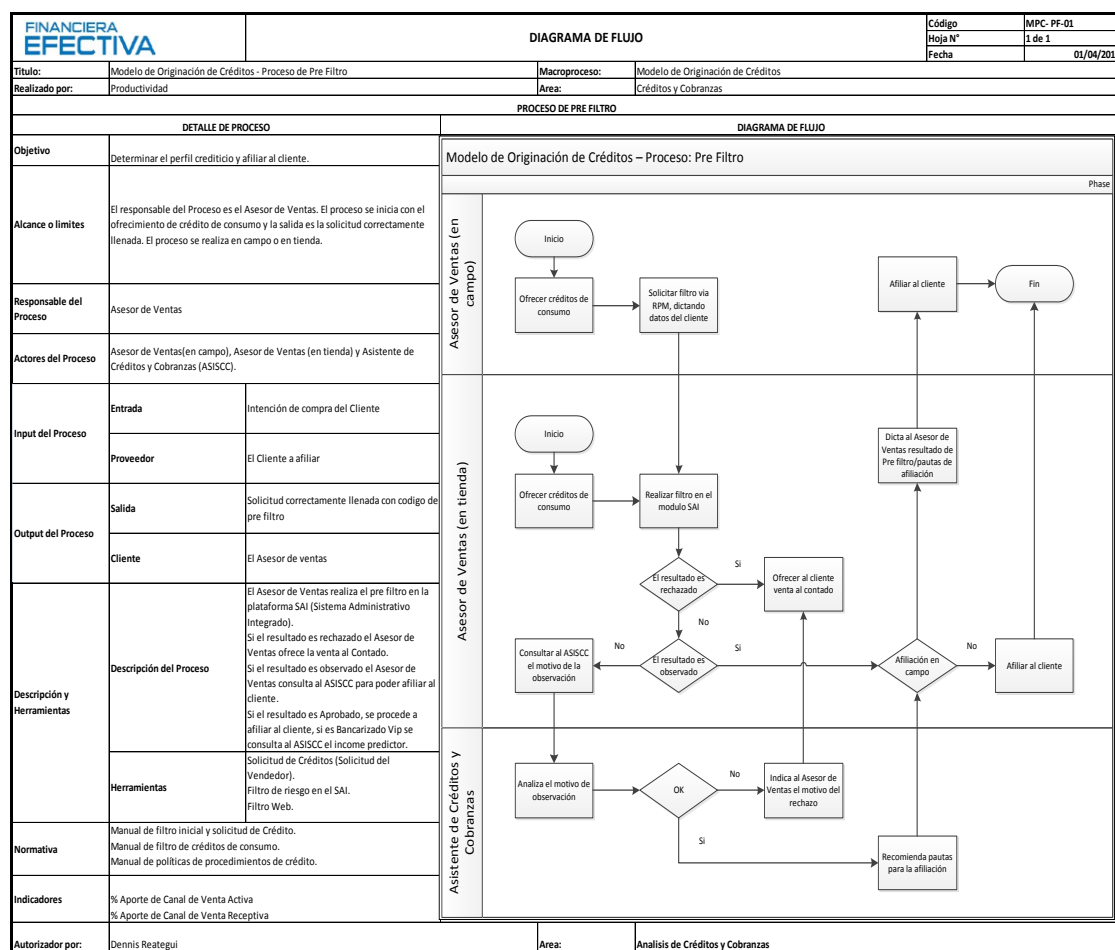
Herramientas.- Me define cada uno de los recursos tecnológicos, mecánicos, eléctricos que se utilizan en el proceso. En este punto se puede describir el método de trabajo si es un trabajo manual.

Normativa.- Comprende el compendio de normas que afectan el desarrollo del proceso.

Indicadores y metas.- Me define el rendimiento del proceso y meta a llegar, así como señales de alerta y de alarma.

Flujograma.- Me define el diagrama de flujo de las actividades del proceso.

Figura 2. 5: Ficha Técnica del Proceso



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

2.3. ANALISIS DEL VALOR AGREGADO

Entender claramente los elementos y características de los procesos nos permite determinar las actividades que genera valor. El Valor desde el punto de vista del cliente, es la percepción que tiene el producto o servicio de satisfacer las necesidades y expectativas.

El Objetivo del Análisis de Valor Agregado es optimizar las actividades que aportan valor agregado y minimizar o eliminar las actividades que no agregan valor:

- 1.-Eliminación de Actividades que no generan valor al proceso ni a la organización.
- 2.-Combinación de las actividades que no pueden ser eliminadas, buscando su ejecución con eficacia y eficiencia.
- 3.-Mejoramiento de las actividades que agrega valor al proceso o a la organización.

2.3.1. TIPOS DE ACTIVIDADES PRESENTES EN LOS PROCESOS

Para una valoración de las actividades, se debe revisar el concepto de Valor Agregado para el cliente (VAC), Valor Agregado para la Empresa (VAE) y sin Valor Agregado (SVA).

a) Actividades con Valor Agregado para el Cliente (VAC).

Son aquellas que desde el punto de vista del cliente son necesarias para proporcionar valor de salida para los clientes.

b) Actividades con Valor Agregado para la Empresa (VAE)

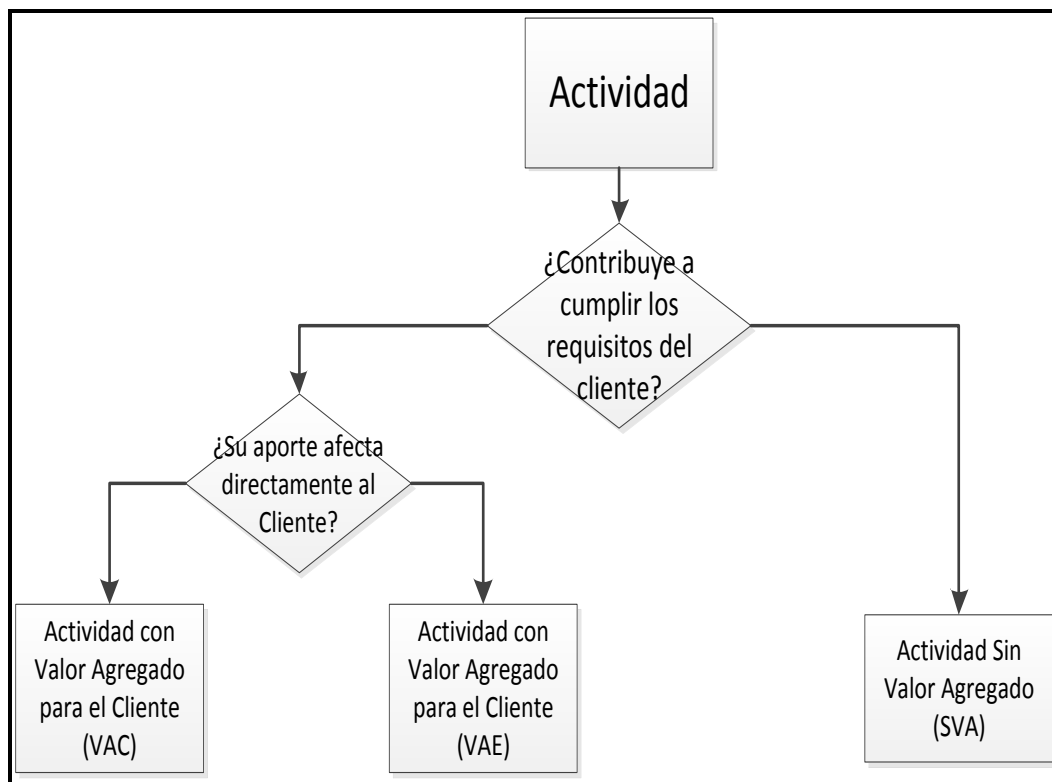
Son aquellas actividades que desde el punto de vista del Cliente no agrega valor, pero son requeridas por parte de la empresa y son necesarias para el servicio que se espera entregar al cliente.

c) Actividades sin Valor Agregado (SVA)

Son aquellas actividades que no agregan valor ni para el cliente ni ayuda a la empresa a cumplir con su misión. Las actividades Sin Valor Agregado almacenamiento, demora, preparación, inspección, retrabajo entre otras.

La evaluación del Valor Agregado es el análisis de cada actividad, para determinar su aporte a las expectativas del cliente externo o interno (VAC), nos ayuda a lograr la misión de la empresa sin agregar valor directamente al producto (VAE).

Figura 2. 6: Análisis del Valor Agregado



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

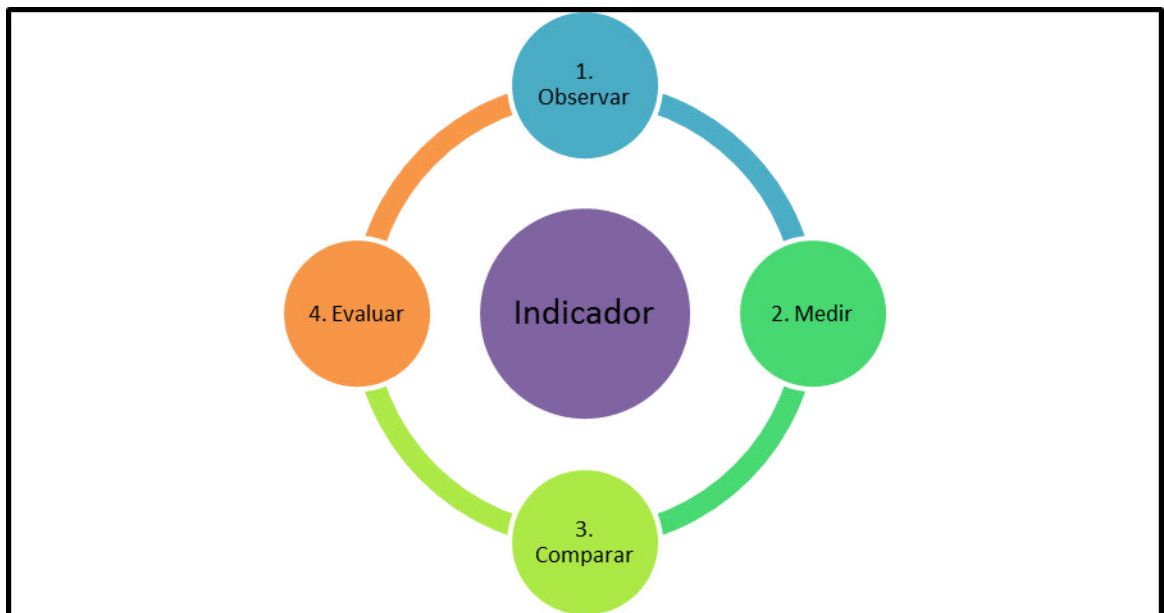
2.4. INDICADORES DEL PROCESO

Un indicador es un soporte de información, por lo general expresado en forma numérica, que representa una magnitud de manera que a través del análisis del mismo, permite la toma de decisiones sobre determinadas variables de control. Los indicadores son importantes porque permiten evaluar y controlar el proceso.

Las características de los indicadores son:

- ✓ Proporciona información estructurada de los objetivos de la empresa según el modelo de la gestión de procesos (procesos claves del negocio).
- ✓ Identificable, medibles e interpretables con facilidad, para que la decisiones ha tomarse en base a estos sean fiables y sustentadas.
- ✓ Son aceptados y reconocidos por los responsables de los procesos, debido a que es fácil de interpretar.

Figura 2. 7. Análisis según los Indicadores



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

2.4.1. DICCIONARIO DE INDICADORES

Un diccionario de indicadores me define las características de cada uno de los indicadores de los procesos involucrados, así como su correlación y su aporte en el indicador del modelo o macro proceso.

Un diccionario de indicadores tiene que ser entendible por los actores (sobre todo por el dueño del proceso), el cual debe contener la siguiente información del indicador:

a) Datos Identificativos

Indica todos los datos que me permita la identificación como el nombre, código, versión, Área involucrada, Macro modelo al que pertenece, sujeto o área que elaboro el indicador y quien la aprobó.

b) Descripción

Me define el indicador, indicándome su ámbito, inclusión o exclusión de las mediciones.

c) Semaforización

Muestra los tramos de Valor obtenido los puntos de alarma y puntos de ruptura para determinar el estado del indicador.

d) Periodicidad o Frecuencia

Me define cual es la frecuencia con la que se llevan a cabo las mediciones.

e) Destinatario

Me define la persona o personas a quien va dirigida el indicador como el área o unidad que pertenece la función del control del indicador.

f) Nivel de Agregación

Indica la ampliación del indicador, el cual puede ser global o segmentado.

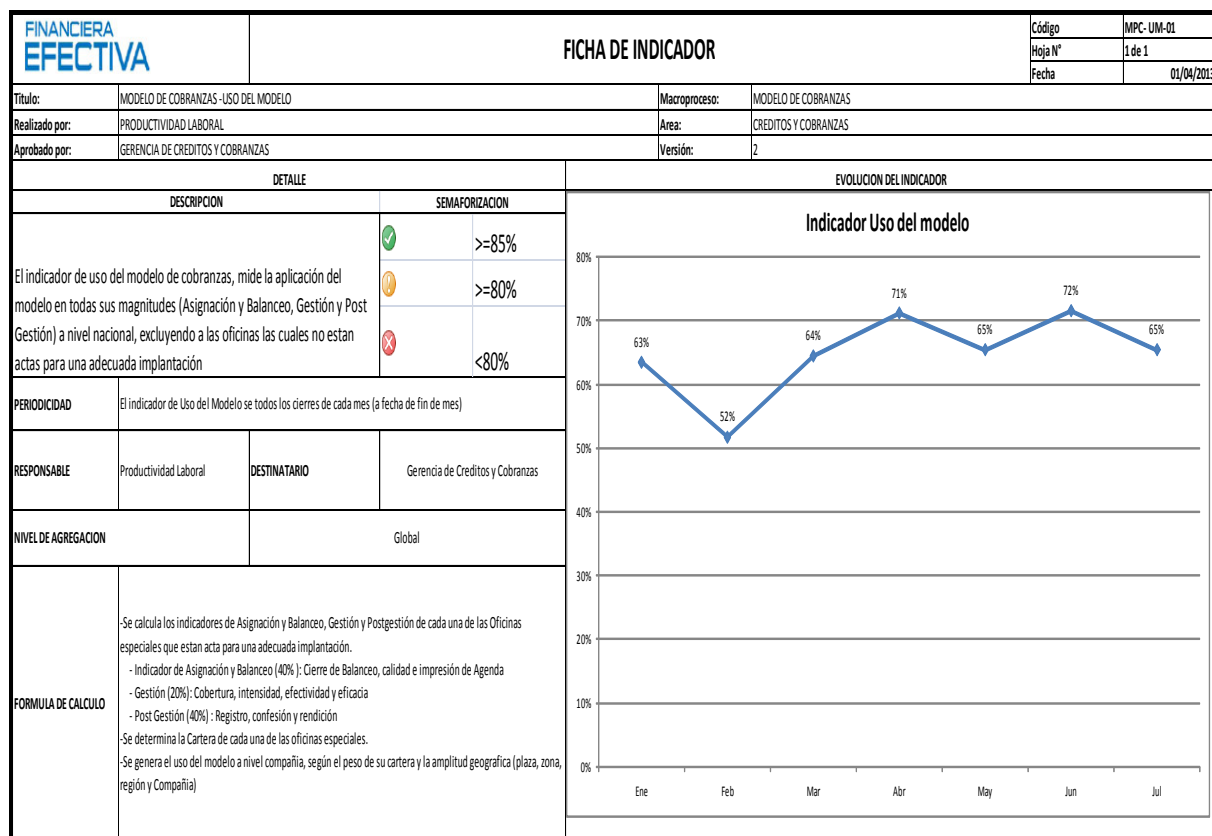
g) Fórmula de Cálculo

Me define la forma como calcular el indicador paso a paso.

h) Evolución histórica del indicador

Deben figurar los valores del indicador medido en tomas anteriores en forma grafica para observar su evolución.

Figura 2. 8. Ficha del Indicador



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

2.5. HERRAMIENTAS PARA LA METODOLOGIA DE MEJORA DE PROCESOS

Para llevar a cabo la gestión por procesos es necesario el uso de algunas técnicas y herramientas que ayudaran para el levantamiento, análisis e implantación de la metodología.⁵

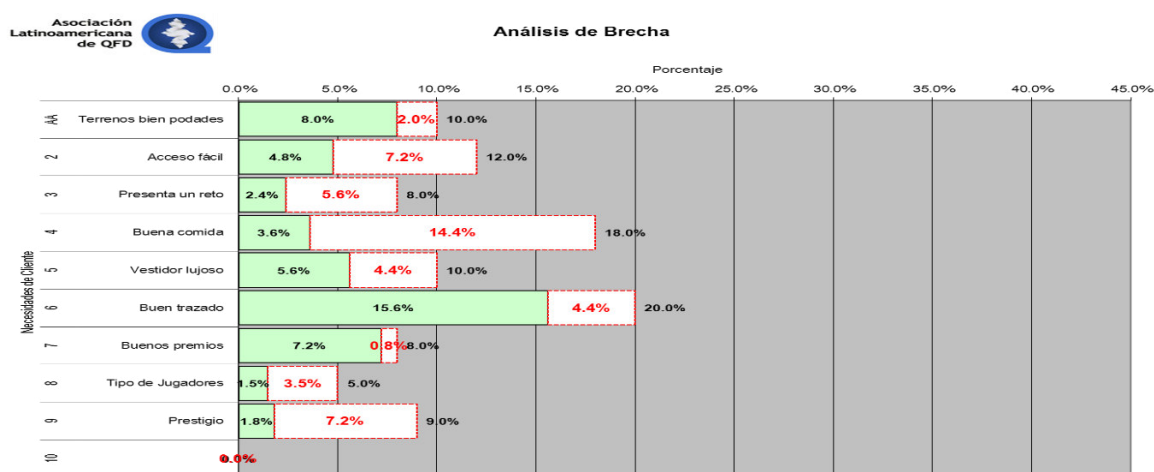
2.5.1. TECNICAS DE TRABAJO EN GRUPO

Se basa en el principio de permitir la integración de ideas y el trabajo en equipo, así como la confluencia de las opiniones de los actores que interactúan directamente en el proceso.

Estas herramientas se emplean en la etapa del Levantamiento de Procesos.

- a) **Despliegue de la función calidad:** Representa el grado de satisfacción de los usuarios, teniendo en cuenta cada uno de los requisitos del producto o servicio.

Figura 2. 9. Despliegue de la función calidad



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

⁵ Guía Técnica: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad MINSA RM N095-2012

- b) **Lluvia de Ideas:** Es una técnica básica de trabajo en grupo con el fin de generar ideas sobre un tema en un periodo de tiempo.

Tabla 2. 1. Fases de la lluvia de Ideas

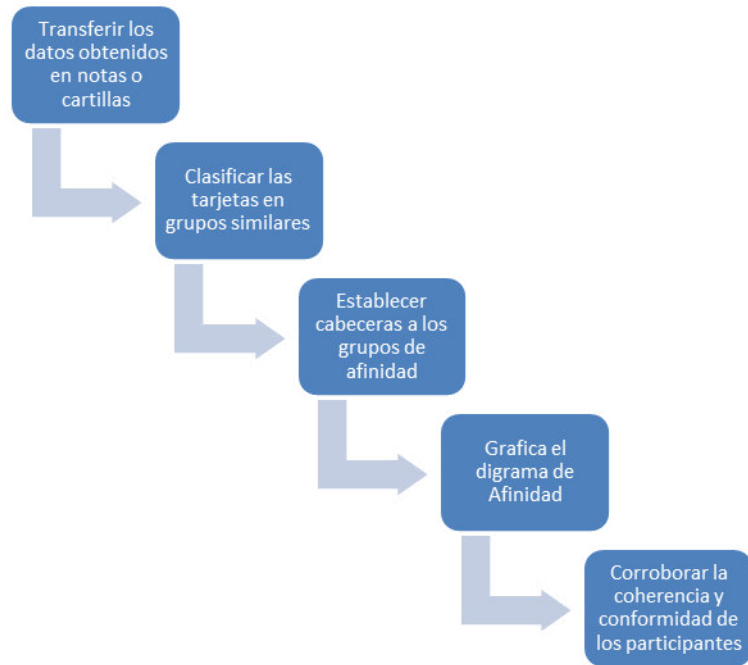
1. Definición del tema	El moderador iniciará la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que se van a discutir. Aquí es importante que el ambiente sea agradable y que todos los participantes estén seguros de haber entendido el tema.
2. Reflexión	Los participantes se toman unos minutos para pensar sobre el tema planteado.
3. Emisión de ideas	El moderador solicita una idea a cada participante y las apunta en una pizarra. En el caso de que alguno de los participantes no tenga en ese momento nada que aportar se continua con el siguiente, haciendo varios turnos para que todos puedan participar.
4. Organización de Ideas	El moderador inicia un debate con el fin de seleccionar las ideas que mejor resuelvan el problema planteado. Aquí es importante intentar buscar el acuerdo. En el caso de que no se llegue a un acuerdo sobre el resultado se puede proceder a votación. Se anulan las ideas repetidas y se consolidan las similares (Grupos de afinidades).

Fuente: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad MINSA

Elaboración: Propia

- c) **Diagrama de Afinidades:** Es una técnica cualitativa que permite organizar la información reunida en las sesiones de lluvia de ideas, por grupos similares.

Figura 2. 10. Diseño del Diagrama de Afinidad



Fuente: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad MINSA

Elaboración: Propia

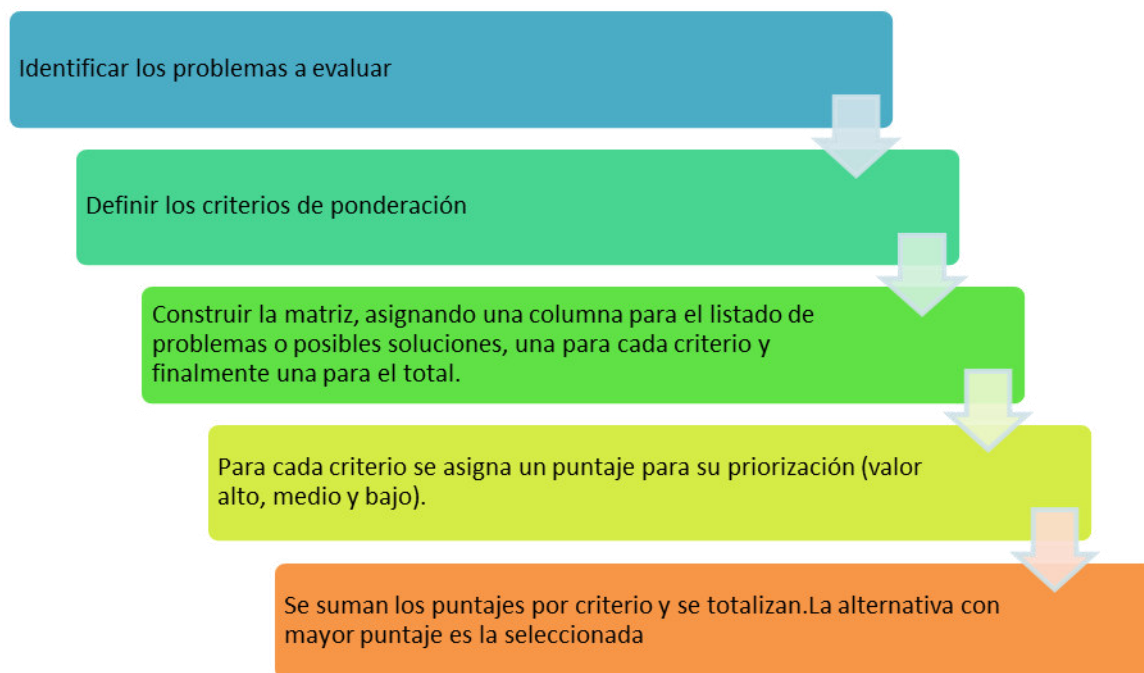
2.5.2. HERRAMIENTAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD

Se basa en el principio de la definición cualitativa de las características actuales del proceso así como su análisis para la mejora.

Estas herramientas se utilizan en la etapa de descripción y análisis de los procesos.

- a) Matriz de Priorización:** Es una herramienta que permite seleccionar una o varias opciones de un grupo, en base a ciertas variables o criterios definidos.


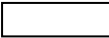
Figura 2. 11. Matriz de Priorización

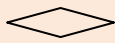
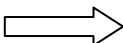







Fuente: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad MINSA
Elaboración: Propia

- b) **Hoja de Registro de Datos o Checklist:** Es un documento que recoge de manera estructurada todo tipo de datos para un posterior análisis.
- c) **Diagrama de Flujo:** Es la representación gráfica de un proceso, procedimiento o rutina.

Figura 2. 12. Símbolos del diagrama de Flujo

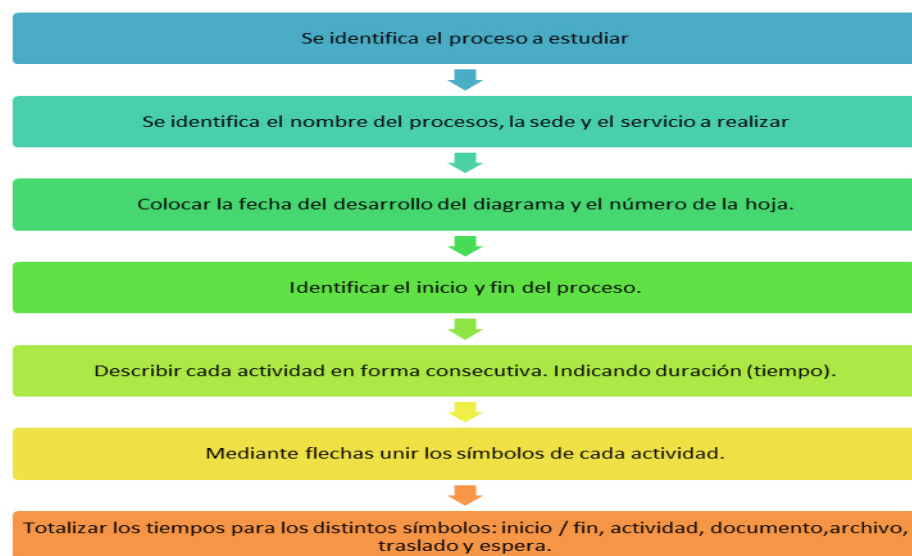
SIMBOLO		SIGNIFICADO
INICIO/ FIN		Se utiliza al inicio y al fin de un proceso.
OPERACION		Este símbolo se utiliza para representar una actividad.

DECISION		Se utiliza en situaciones disyuntivas.
TRASLADO		Desplazamiento de la unidad de análisis
CONECTOR DE PAGINA		Conector del flujo a otra página u otro proceso.
CONECTOR		Conector que permite enlazar partes distantes del flujo.
DOCUMENTO		Representa todo elemento portador de información.
ARCHIVO		Se utiliza para el almacenamiento de la información.
ESPERA		Representa tiempo de espera.

Fuente: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad MINSA
Elaboración: Propia

d) **Diagrama de Operaciones:** Consiste en identificar actividad por actividad, las diferentes operaciones del proceso.

Figura 2. 13. Metodología para la Elaboración del Diagrama de Operaciones



Fuente: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad MINSA

Elaboración: Propia

F

- e) **Diagrama Causa Efecto:** Conocido como diagrama de Ishikawa, me permite determinar las causas de un problema. Complementa la lluvia de ideas y el diagrama de afinidad.

2.5.3. HERRAMIENTAS ESTADISTICAS DE LA CALIDAD

Se basa en el principio de la definición cuantitativa de las características actuales del proceso así como su análisis para la mejora.

Estas herramientas se utilizan en la etapa de análisis y la implantación de los procesos.

- a) **Histogramas:** Es un gráfico de barras verticales que representa un conjunto de datos.
- b) **Grafico Lineal:** Es una representación de una serie de datos que han sido recolectados en un tiempo específico. Los gráficos se representan en una gráfica en intervalos iguales de tiempo.
- c) **Diagrama de Pareto:** Es una herramienta cuantitativa que permite definir las pocas causas vitales que significan el 80% del problema.
- d) **Diagrama de Dispersión:** Permite determinar la correlación entre dos variables.

2.5.4. HERRAMIENTAS AVANZADAS PARA LA GESTION DE LA CALIDAD

Se basan en el principio del análisis, obtención de las causas, efectos y características de los problemas o errores.

- a) **Análisis modal de las Fallas y Efectos (AMEF):** “Es una de las herramientas más utilizadas en la planificación de la seguridad en la atención, el AMFE evalúa las

deficiencias que puede ocasionar un mal funcionamiento del servicio. El AMFE valora fallas potenciales en el diseño y la prestación de servicios, previniendo su aparición, cuantificando los efectos de posibles fallas”⁶

2.5.5. HERAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS

- a) **Diagrama de Gantt:** Es una matriz donde se indican las actividades, el responsable de su ejecución y el tiempo definido para su desarrollo.
- b) **Gráficos de Control:** Es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando.⁷

2.6. METODOLOGÍA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

“Para lograr mejores resultados en el trabajo por la calidad y la productividad es necesario que las personas que realizan acciones y proyectos de mejora apliquen metodologías de solución de problemas que han demostrado ser útiles para guiar los esfuerzos y para orientar los análisis”.⁸

La metodología para la solución de un problema forma parte del análisis e implementación del proceso mejorado, empleando la metodología de Mejora continua y el ciclo PHVA (Planificar- Hacer- Verificar-Actuar), siendo sus etapas las indicadas a continuación:

⁶ Guía Técnica: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad MINSA RM N095-2012

⁷ Pesántez, C. C. (octubre de 2009). “LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS”. Quito, Ecuador.

⁸ Pulido, H. G. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD* (3era Edición ed.). Mexico: MC Graw Hill.

- **Definir y Analizar la Magnitud del problema:** En esta etapa se define el problema y todas sus características (como y donde se manifiesta, cuál es su impacto, etc.).
- **Buscar todas las posibles causas:** En esta etapa se definen cada uno de los factores que tiene la probabilidad de dar origen a la desviación de los procesos y por ende al problema descrito.
- **Investigar cual es la causa más importante:** Se procede a definir cuál es la causa raíz del problema, la cual debe ser la causa con mayor relación cuantitativa y cualitativa.
- **Considerar las medidas remedio:** Se define las medidas remedio que permitan eliminar la recurrencia del problema. Se debe tomar en cuenta la necesidad, el objetivo, lugar, plan, tiempo y costo de la medida remedio para una adecuada implantación.
- **Poner en práctica las medidas remedio:** Se involucra a los actores y se gestiona para la implantación de la medida remedio, esta etapa se caracteriza por el uso de pilotos de implantación.
- **Revisar los resultados obtenidos:** Se debe verificar los resultados, los cuales debe estar libre del ruido y debe tener un tiempo prudencial, los cuales se analizaran para determinar el impacto de la medida remedio.
- **Prevenir la recurrencia del problema:** Si las medidas remedio tuvieron un impacto positivo en la solución del problema, se debe generalizar a todas las unidades que tiene el mismo procesos teniendo en cuenta todos los recursos necesarios para su implantación.

- **Conclusión:** En esta etapa se procede a documentar el proceso, en esta etapa se deja constancia de las mejoras introducidas así como los mecanismos de control de los procesos.

Tabla 2. 2 Metodología para la Resolución de Problemas

N	ETAPA	HERRAMIENTAS
1	Definir y Analizar la Magnitud del problema	Pareto, histograma, carta de control
2	Buscar todas las posibles causas	Lluvia de Ideas, Diagrama de Ishikawa, entrevistas, encuestas
3	Investigar cual es la causa más importante	Pareto, estratificación, dispersión
4	Considerar las medidas remedio	Por qué....Necesidad QueObjetivo DondeLugar Cuanto ... Tiempo y Costo ComoPlan
5	Poner en práctica las medidas remedio	Participación del personal involucrado
6	Revisar los resultados obtenidos	Carta de control, histograma, Pareto
7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión
8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento y planear el trabajo futuro

Fuente: Pulido, H. G. (2010). CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD (3era Edición)

Elaboración: Propia

3. LEVANTAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN

3.1. CONCEPTOS BASICOS

Para clasificar adecuadamente la metodología de la extracción de datos e información, se define los siguientes conceptos:

a) Datos

Son elementos primarios de extracción de data, por si mismos son irrelevantes para la toma de decisiones. Solo me permite determinar atributos y cualidades generales y palpables, en la cual se observan los efectos de las causas comunes y específicas.

Causas Comunes: Son causas llamadas aleatorias, se refieren a causas que son estables y repetibles en el tiempo.

Causas Específicas: Son causas asignables, se refieren a las causas que no siempre están presentes en el proceso.

b) Información

Conjunto de datos procesados (eliminamos los efectos de las causas especificas) y que tienen significado, por lo tanto son de mediana utilidad para tomar decisiones.

La información se caracteriza por presentar una estructura acorde al tema estudiado.

c) Conocimiento

Es la mezcla de experiencia (know-how) e información, sirve como incorporación de nuevas experiencias y es de gran utilidad para la toma de decisiones.

Figura 3. 1. Clasificación de la Información



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

3.2. METODOLOGIA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

La metodología para levantar los datos del modelo de Originación y recaudación se basa en:

- **Encuesta:** Para determinar cuáles son las características de valor para el cliente.
- **Entrevista:** Se entrevista a todas las personas involucradas en los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación, según la perspectiva Estratégica, Táctica y Operativa.

- **Seguimiento, Método Sombra:** Realizar un seguimiento a las actividades que realiza el personal, para determinar la secuencia de actividades; y así definir la correcta secuencia de las actividades.
- **Lluvia de Ideas y Matriz de Afinidad:** Me permiten definir los problemas de cada uno de los procesos.
- **Normativa vigente de protección al cliente de Servicios financieros:** el cual me permite normalizar y encajar las mejoras propuestas sin trasgredir ninguna de las normativas legales de protección al cliente de los servicios financieros en Peru.
- **Reglamentación Interna de La Institución:** Me permite perfilar la mejora de los procesos según la estrategia de la institución.

Figura 3. 2: Metodología para el Levantamiento de Información



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

3.2.1. ENCUESTAS

Mediante las encuestas se procede a determinar los requisitos del cliente, para poder así determinar los requerimientos de estos y la brecha que tiene que cubrir el proceso.

Como resultado de la encuesta realizada al cliente externo, para determinar las expectativas y requerimientos del cliente de los productos financieros ofrecidos por la financiera, se observa la siguiente tabla:

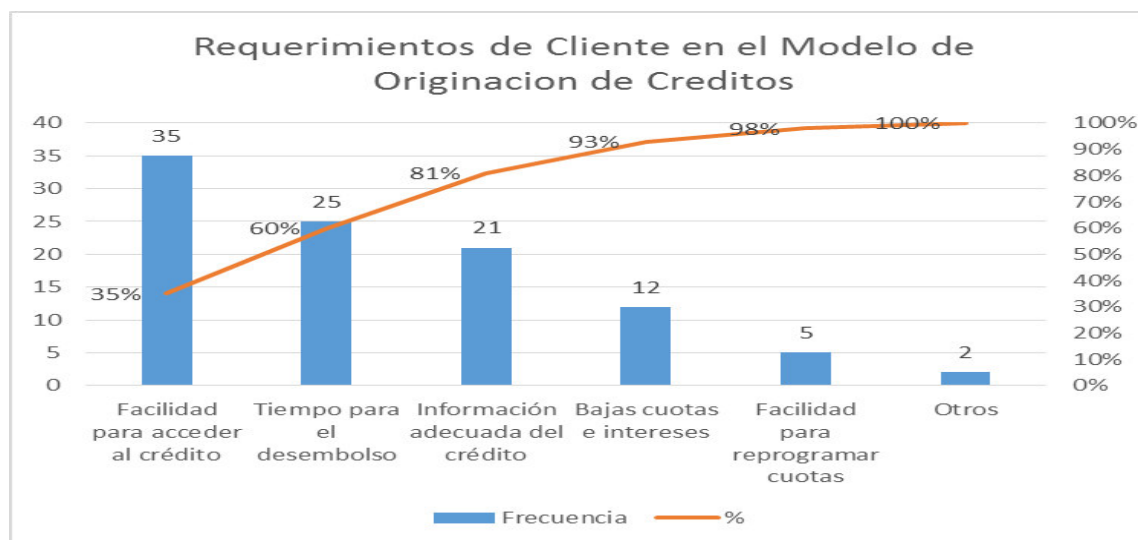
Tabla 3. 1: Requerimientos del cliente Externo en el modelo de Originación

CARACTERÍSTICAS	PORCENTAJE
Facilidad para acceder al crédito	35%
Tiempo para el desembolso	25%
Información adecuada del crédito	21%
Bajas cuotas e intereses	12%
Facilidad para reprogramar cuotas	5%
Otros	2%

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Figura 3. 3. Requerimientos del cliente Externo en el modelo de Originación



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Luego se observa que el cliente externo aprecia en el proceso de Originación de Créditos la facilidad para acceder al crédito, el tiempo del desembolso y la información adecuada.

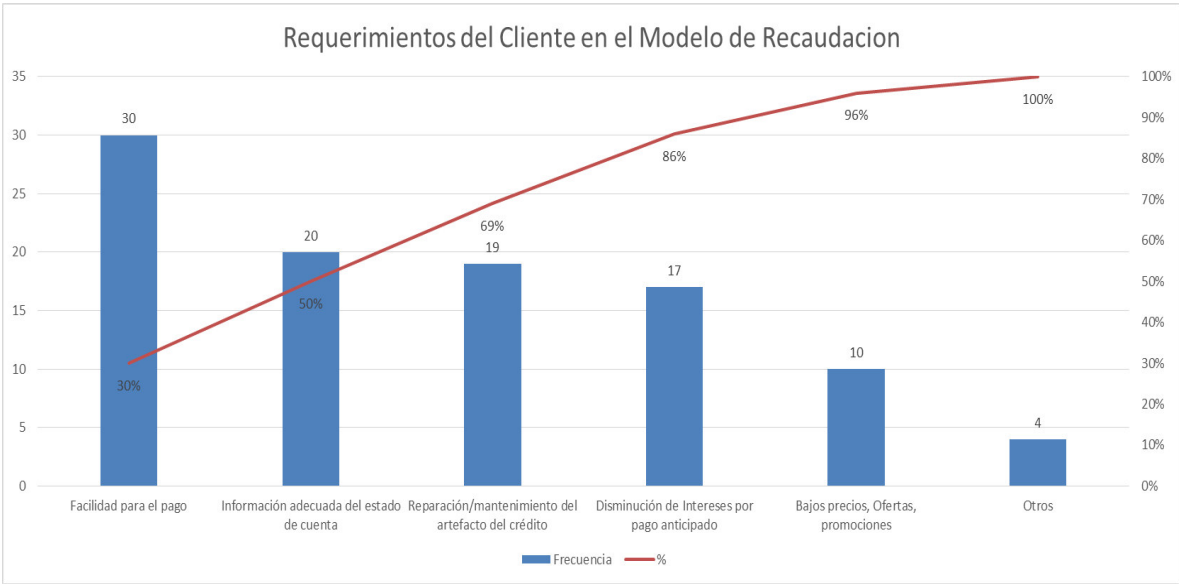
De la encuesta realizada en el momento de la gestión de cobranza, se observa que los requisitos del cliente en el proceso de Recaudación de cobranza son los siguientes

Tabla 3. 2.Requisitos del cliente Externo en el modelo de Recaudación

CARACTERISTICAS	PORCENTAJE
Facilidad para el pago	30%
Información adecuada del estado de cuenta	20%
Reparación/mantenimiento del artefacto del crédito	19%
Disminución de Intereses por pago anticipado	17%
Bajos precios, Ofertas, promociones	10%
Otros	4%

Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Figura 3. 4.Requisitos del cliente Externo en el modelo de Recaudación



Fuente: Propia
Elaboración: Propia

Luego se observa que el cliente externo aprecia en el proceso de Recaudación la facilidad para el pago, información adecuada del estado de cuenta, y la reparación y mantenimiento del artefacto del crédito.

3.2.2. ENTREVISTAS

Existen diversas herramientas para realizar un levantamiento de procesos, sin embargo la principal fuente de datos será la que entreguen las personas que realizan, intervienen, supervisan y monitorean las actividades de los procesos a analizar.

Es importante realizar las entrevistas a los diferentes actores, llegando a monitorear una visión estratégica, táctica y operativa del desarrollo de los procesos.

Figura 3. 5. Niveles de Levantamiento de Información

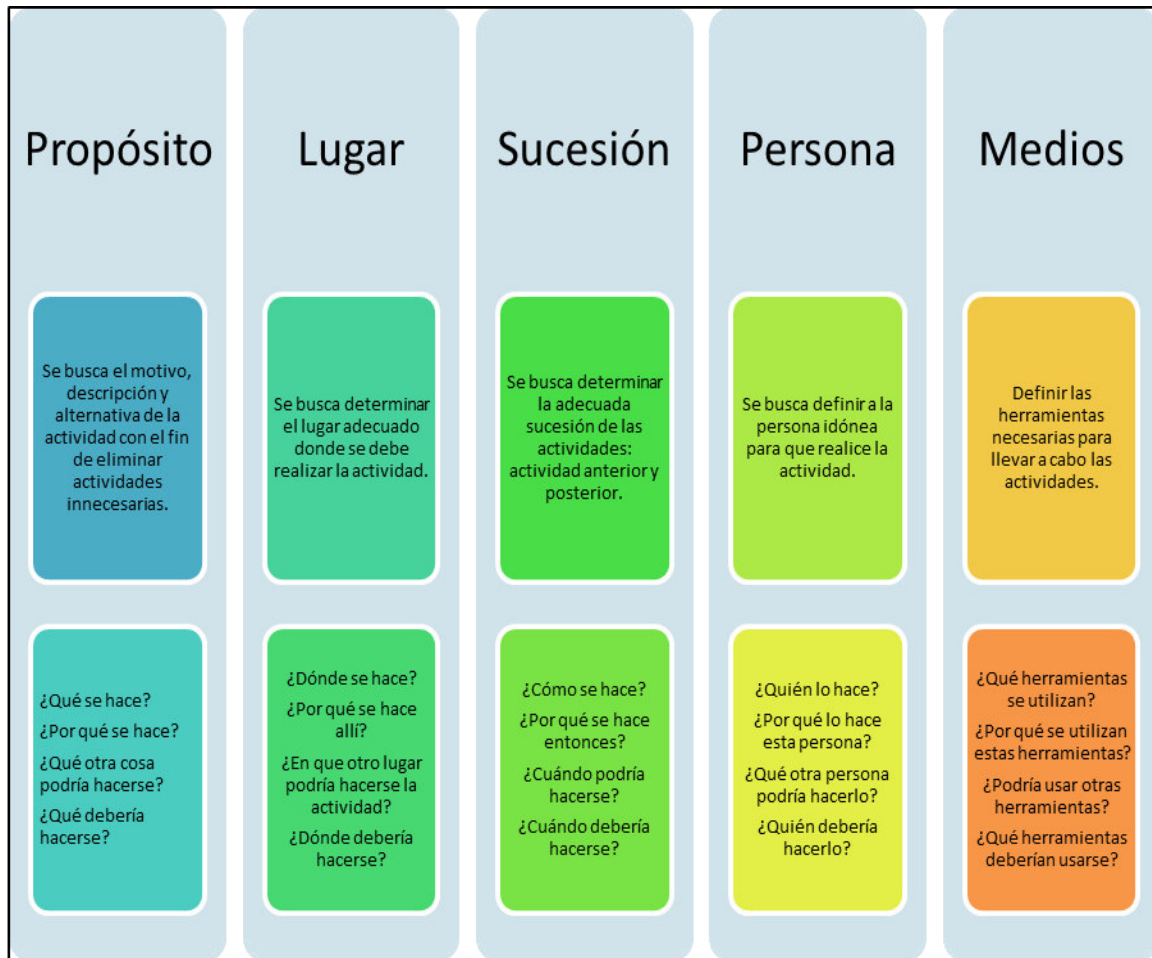


Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para que una actividad se encuentre correctamente definida se debe identificar el propósito, lugar, sucesión, persona y los medios con el objeto de eliminar, combinar, ordenar de nuevo o simplificar las actividades dentro del proceso.

Figura 3. 6: Técnica del Interrogatorio



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Y por último, pero no menos importante, ¿Cómo se podría mejorar su trabajo?, esto porque las personas generalmente conocen las condiciones que le permitirán mejorar la calidad de su trabajo.

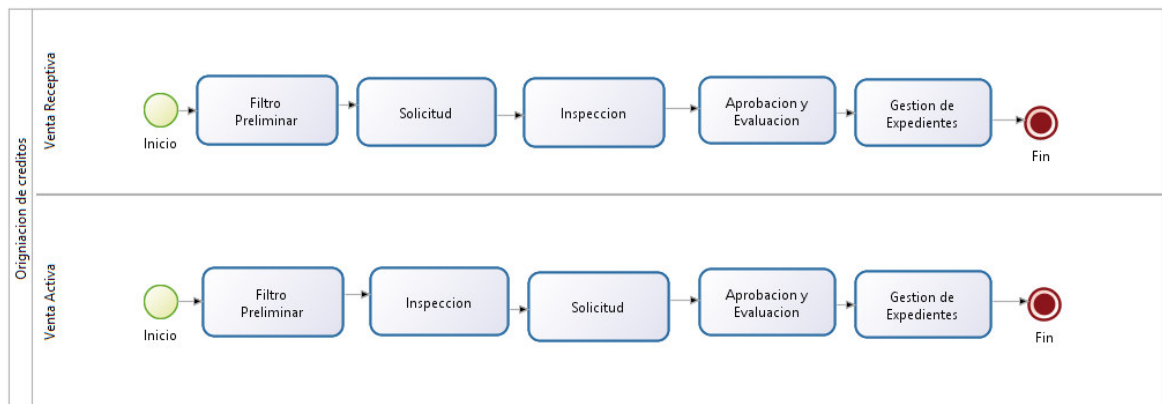
Estas entrevistas deben tener el formato de conversación más que de una entrevista, la que debe ser dirigida hábilmente por el entrevistador, para lograr superar las barreras psicológicas del entrevistado.

3.2.3. SEGUIMIENTO, METODO SOMBRA

Para determinar la correcta sucesión de las actividades dentro de los procesos, como para encontrar las desviaciones y/o irregularidades se procede a realizar un seguimiento a los actores en su lugar de trabajo mediante el método sombra.

El método sombra consiste en verificar personalmente el trabajo del actor, y anotar las observaciones e irregularidades. Así como también definir la correcta secuencia de las actividades y procesos, así como los planes actuales de contingencia ante algún evento adverso.

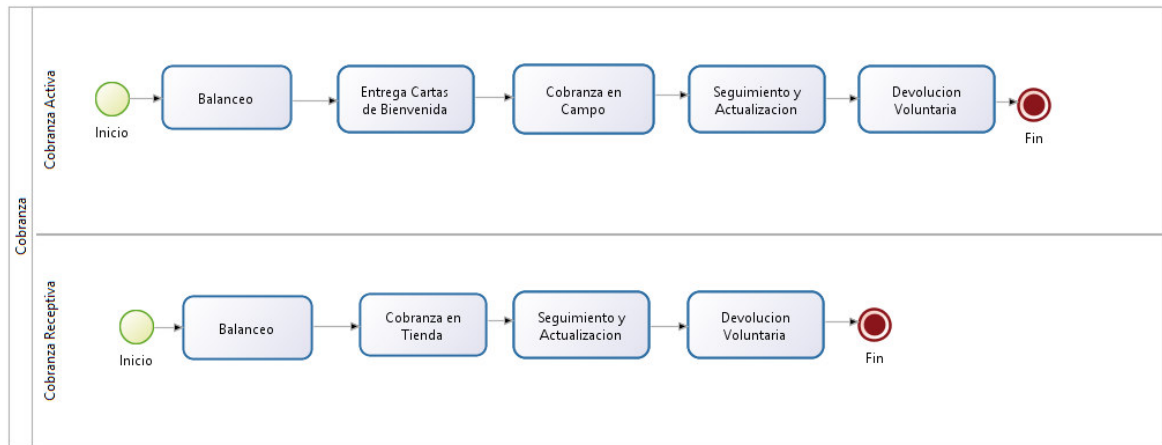
Figura 3. 7. Secuencia de Procesos de Origenación de Créditos según tipo de venta



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Figura 3. 8. Secuencia de Procesos de Recaudación según tipo de Cobranza



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

3.2.4. Lluvia de Ideas y Matriz de Afinidad

Una vez identificado el orden de los procesos y el orden de cada una de las actividades dentro de los procesos, se procede a definir cuáles son los errores o problemas dentro de los procesos, mediante una lluvia de Ideas donde se solicite la participación de todo el personal.

La lluvia de ideas nos permitirá realizar el análisis AMEF de los procesos, en la etapa de análisis.

Tabla 3. 3. Problemas del Modelo de Originación

Proceso	Problema
Gestión Administrativa de Créditos	<ul style="list-style-type: none"> • Información no confiable e incompleta • Información tardía para la toma de decisiones • No se puede monitorear en tiempo real el cumplimiento de la estrategia. • No están definidos claramente los indicadores del proceso de créditos. • Los manuales, procedimientos, reglamentos y

	<p>metodología de trabajo no se distribuyen oportunamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No están definidos claramente las funciones.
Filtro Preliminar	<ul style="list-style-type: none"> • La información de la calificación del filtro presenta un atraso de 3 meses. • Muchas veces no se solicita el DNI al cliente para el inicio de la evaluación crediticia. • No se registran adecuadamente la información en la solicitud de créditos. • No registran el número del filtro preliminar en la solicitud.
Solicitud	<ul style="list-style-type: none"> • No ingresa adecuadamente la información en el sistema. • Las condiciones o requisitos para el proceso crediticio no están claras y muchas veces son subjetivas.
Inspección	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección. • El resultado de la inspección tarda horas e incluso días en entregarse.
Aprobación y Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • No se registra adecuadamente al aval o al garante del crédito en el sistema. • La decisión de la aprobación del crédito está influenciado por factores subjetivos.
Gestión de Expedientes	<ul style="list-style-type: none"> • No se resguarda correctamente los expedientes crediticios. • El desorden de los expedientes de créditos, no me permite utilizarlos cuando necesito información del cliente. • No está definido un sistema de archivo de los expedientes y ni fecha de depuración.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 3. 4. Problemas del Modelo de Recaudación

Proceso	Problema
Control y Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • No están definidos los procesos e indicadores de la gestión de cobranza. • No están definidos las funciones del personal. • Información tardía para la toma de decisiones • La evaluación de la gestión de cobranza de los gestores no se registra. • No existe una metodología para la evaluación de la gestión de los gestores de cobranza.
Entrega de Cartas de Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • No se trata a la gestión de entrega de carta de bienvenida como una gestión preventiva de cobranza. • No se registra la gestión de entrega de carta de bienvenida en el sistema
Balanceo	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza un balanceo adecuado de las microzonas. • Existe subjetividad para la asignación de microzonas a los gestores.
Cobranza en Tienda	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión en tienda (compromiso de pagos, pagos, incautaciones, etc.), no se registran en el historial del cliente. • No existe una adecuada metodología de atención al cliente.
Cobranza en Campo	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión en Campo (compromiso de pagos, pagos, incautaciones, etc.), no se registran en el historial del cliente. • No existe una adecuada metodología de atención al cliente.
Seguimiento y Actualización	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza el confesionario de cuentas ni la consolidación de la gestión diaria del gestor.
Devolución Voluntaria	<ul style="list-style-type: none"> • No está definido correctamente el proceso de devolución de bienes.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Luego se procede a clasificar los problemas que afectan a los procesos, según su afinidad.

Tabla 3. 5. Matriz de Afinidad de los problemas del Modelo de Originación

Tipo	Problema
Herramientas	<p>El resultado de la inspección tarda horas e incluso días en entregarse.</p> <p>La información de la calificación del filtro presenta un atraso de 3 meses.</p> <p>No ingresa adecuadamente la información en el sistema.</p> <p>No se registra adecuadamente al aval o al garante del crédito en el sistema.</p> <p>No se resguarda correctamente los expedientes crediticos.</p>
Información	<p>El desorden de los expedientes de créditos, no me permite utilizarlos cuando necesito información del cliente.</p> <p>Información no confiable e incompleta</p> <p>Información tardía para la toma de decisiones</p> <p>Los manuales, procedimientos, reglamentos y metodología de trabajo no se distribuyen oportunamente.</p> <p>No se puede monitorear en tiempo real el cumplimiento de la estrategia.</p>
Metodología de trabajo	<p>Muchas veces no se solicita el DNI al cliente para el inicio de la evaluación crediticia.</p> <p>No está definido un sistema de archivo de los expedientes y ni fecha de depuración.</p> <p>No registran el número del filtro preliminar en la solicitud.</p> <p>No se registran adecuadamente la información en la solicitud de créditos.</p> <p>No se ubica al titular del crédito.</p>
Políticas	<p>La decisión de la aprobación del crédito está influenciado por factores subjetivos.</p> <p>Las condiciones o requisitos para el proceso crediticio no están claras y muchas veces son subjetivas.</p>
Procesos y Procedimientos	<p>No están definidos claramente las funciones.</p> <p>No están definidos claramente los indicadores del proceso de créditos.</p> <p>No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.), para el proceso de Inspección.</p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Tabla 3. 6. Matriz de Afinidad de los problemas del Modelo de Recaudación

Tipo	Problema
Herramientas	<p>La evaluación de la gestión de cobranza de los gestores no se registra.</p> <p>La gestión en Campo (compromiso de pagos, pagos, incautaciones, etc.), no se registran en el historial del cliente.</p> <p>La gestión en tienda (compromiso de pagos, pagos, incautaciones, etc.), no se registran en el historial del cliente.</p> <p>No se registra la gestión de entrega de carta de bienvenida en el sistema</p>
Información	Información tardía para la toma de decisiones
Metodología de trabajo	<p>Existe subjetividad para la asignación de microzonas a los gestores.</p> <p>No existe una adecuada metodología de atención al cliente.</p> <p>No se realiza el confesionario de cuentas ni la consolidación de la gestión diaria del gestor.</p> <p>No se realiza un balanceo adecuado de las microzonas.</p> <p>No se trata a la gestión de entrega de carta de bienvenida como una gestión preventiva de cobranza.</p>
Procesos y Procedimientos	<p>No está definido correctamente el proceso de devolución de bienes.</p> <p>No están definidos las funciones del personal.</p> <p>No están definidos los procesos e indicadores de la gestión de cobranza.</p> <p>No existe una metodología para la evaluación de la gestión de los gestores de cobranza.</p>

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

3.2.5. Normativa vigente de protección al cliente de Servicios financieros

Dentro del Marco legal los derechos del consumidor financiero se desarrollan en las siguientes normas:

Artículo 65 de la Constitución política del Peru: “El Estado defiende el interés de los consumidores y usuarios. Para tal efecto garantiza el derecho de información sobre los bienes y servicios que se encuentran a su disposición en el mercado.”⁹

Ley N 29571- Código de Protección y Defensa del Consumidor: “Tiene la finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su protección.”¹⁰

Ley N 28587- Ley Complementaria a la Ley de Protección al consumidor en materia de servicios financieros: “Complementa las disposiciones de la Ley de Protección al Consumidor con relación a los servicios prestados a los usuarios por las empresas de operaciones múltiples del sistema financiero sujetas a la regulación específica de la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.”¹¹

Ley N 26702- Ley General del sistema Financiero: “Ley que establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen financiero y de seguros,

⁹ JUSTIA PERU. (s.f.). Recuperado el 02 de 08 de 2014, de <http://peru.justia.com/federales/constitucion-politica-del-peru-de-1993/titulo-iii/capitulo-i/#articulo-65>

¹⁰ INDECOPI. (s.f.). *Código de Protección y defensa del consumidor*. Recuperado el 02 de 08 de 2014, de [http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/8/jer/legislacion_lineamientos/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor\(1\).pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/8/jer/legislacion_lineamientos/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor(1).pdf)

¹¹ Nación, B. d. (s.f.). *LEY COMPLEMENTARIA A LA LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR EN MATERIA DE SERVICIOS FINANCIEROS*. Recuperado el 02 de 08 de 2014, de <http://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/Complementary-Law-No.-28587-to-the-Consumer-Protection-Law-Addressing-the-Topic-of-Financial-Services.pdf>

así como aquellas actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas empresas”.¹²

Ley N 27489- Ley que regula las centrales de riesgo: “Ley que tiene por objeto regular el suministro de información de riesgos en el mercado, garantizando el respeto a los derechos de los titulares de la misma”.¹³

D.S.006-2009- Normas generales de Protección al Consumidor Texto Único Ordenado de la protección al Consumidor: “Están sujetas a la presente Ley todas las personas, naturales o jurídicas, de derecho público o privado, que se dediquen en establecimientos abiertos al público, o en forma habitual, a la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios en el territorio nacional”.¹⁴

Res. SBS N 1765-2005, Res. SBS N 905-2010 y Res. SBS N 7897-2011 Reglamento de Transparencia de la Información: Ley que vela por el principio de transparencia de Información, determinación de tasas de interés, determinación y criterios de determinación de comisiones y gastos.

Res. SBS N 0037-2008: Reglamento de la Gestión General de Riesgos

¹² SBS. (02 de 08 de 2014). *LEY GENERAL DEL SISTEMA FINANCIERO Y DE SEGUROS*. Obtenido de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/LeyGeneral.pdf

¹³ DATOS, R. I. (02 de 08 de 2014). *LEY 27489 LEY QUE REGULA LAS CENTRALES PRIVADAS DE INFORMACION Y PROTECCION AL TITULAR DE LA INFORMACION*. Obtenido de http://www.redipd.org/legislacion/common/legislacion/peru/ley_27489.pdf

¹⁴ *TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR*. (02 de 08 de 2014). Obtenido de <http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/8/par/tuo006/tuo006.pdf>

Res. SBS N 6941-2008: Reglamento para la administración del riesgo de sobreendeudamiento de deudores minoristas.

Entre los derechos del consumidor financieros tenemos:

Derecho de Información: “Exige que los bienes, productos y servicios que se encuentren a disposición de los consumidores y usuarios deben incorporar, llevar consigo o permitir de manera cierta y objetiva una información veraz, eficaz y eficiente”.¹⁵

Derecho a Efectuar Pagos Anticipados: “Los consumidores tienen derecho, en toda operación de crédito a plazos bajo el sistema de cuotas o similares, a realizar pagos anticipados o prepagos de los saldos, en forma total o parcial, con la respectiva reducción de los intereses compensatorios generados al día de pago y liquidación de comisiones y gastos derivados de las cláusulas contractuales pactadas entre las partes, sin que ellos sean objeto de penalidades de algún tipo o cobros de naturaleza o efecto similar”.¹⁶

Derecho a la Imputación de Pagos: “Los consumidores tienen derecho a ser informados respecto a las condiciones aplicables a las distintas obligaciones que pueden ser asumidas en virtud de un mismo contrato de crédito”.¹⁷

¹⁵ II Congreso Latinoamericano de Educación Financiera. (02 de 08 de 2014). Obtenido de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Fernando%20Valencia%20Dongo.pdf

¹⁶ II Congreso Latinoamericano de Educación Financiera. (02 de 08 de 2014). Obtenido de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Fernando%20Valencia%20Dongo.pdf

¹⁷ II Congreso Latinoamericano de Educación Financiera. (02 de 08 de 2014). Obtenido de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Fernando%20Valencia%20Dongo.pdf

Derecho a la Idoneidad de los Productos y/o Servicios Ofrecidos: “Se determina en función a las garantías asumidas por el proveedor y/o impuestas a éste, las cuales consisten en el conjunto de características, condiciones o términos del producto o servicio”.¹⁸

Prohibición del trato discriminatorio: “Los proveedores no podrán discriminar a los consumidores por razones de origen, raza, sexo, idioma, opinión, condición económica o de cualquier otra índole”.¹⁹

Protección contra Cláusulas Abusivas: “Son abusivas aquellas estipulaciones no negociadas que en contra de las exigencias de la buena fe causen en perjuicio de los usuarios, un desequilibrio importante de los derechos y obligaciones de las partes que se deriven del contrato”.²⁰

Prohibición de métodos abusivos de cobranza: “Son aquellos que afectan la actividad laboral del deudor o de su garante, dirigiendo comunicaciones escritas, telefónicas, virtuales o de cualquier otra índole a sus superiores y/o a sus compañeros, afectando la

¹⁸ II Congreso Latinoamericano de Educacion Financiera. (02 de 08 de 2014). Obtenido de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Fernando%20Valencia%20Dongo.pdf

¹⁹ II Congreso Latinoamericano de Educacion Financiera. (02 de 08 de 2014). Obtenido de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Fernando%20Valencia%20Dongo.pdf

²⁰ II Congreso Latinoamericano de Educacion Financiera. (02 de 08 de 2014). Obtenido de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Fernando%20Valencia%20Dongo.pdf

buena reputación, la privacidad de su hogar, sus actividades laborales o su imagen ante terceros”²¹.

3.2.6. REGLAMENTACION INTERNA DE LA INSTITUCION

Se procede a revisar las políticas, manuales de procedimiento y procesos, reglamentos y otros documentos internos de la financiera.

Figura 3. 9: Políticas de Financiera Efectiva S.A.



Fuente: Propia

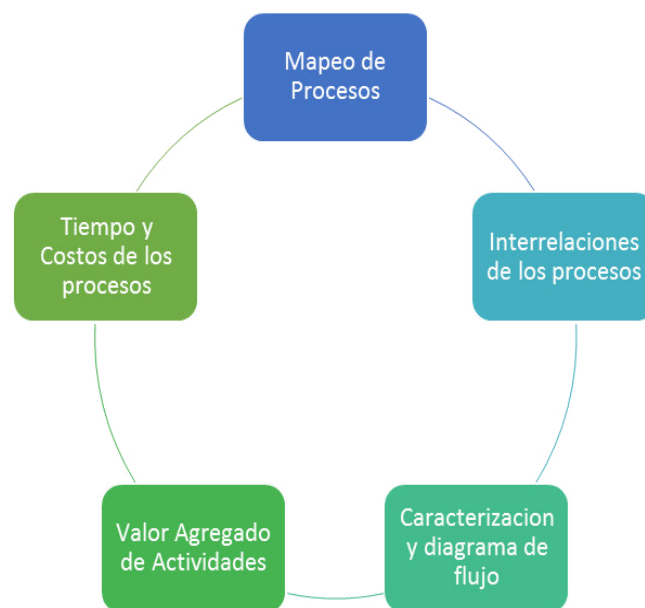
Elaboración: Propia

²¹ II Congreso Latinoamericano de Educacion Financiera. (02 de 08 de 2014). Obtenido de http://www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/Fernando%20Valencia%20Dongo.pdf

4. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

Una adecuada descripción de los procesos se inicia con la determinación de los procesos de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación mediante el mapeo de los procesos, la definición de las interrelaciones de los procesos, la caracterización y el diagrama de flujo de los procesos, la determinación de las actividades por el valor agregado que aportan, tiempo y costo de los procesos de la cadena de valor operativo de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.

Figura 4. 1: Descripción de los procesos



"El primer paso para mejorar el proceso, es definirlo claramente e identificar la situación actual del mismo"

Fuente: Propia

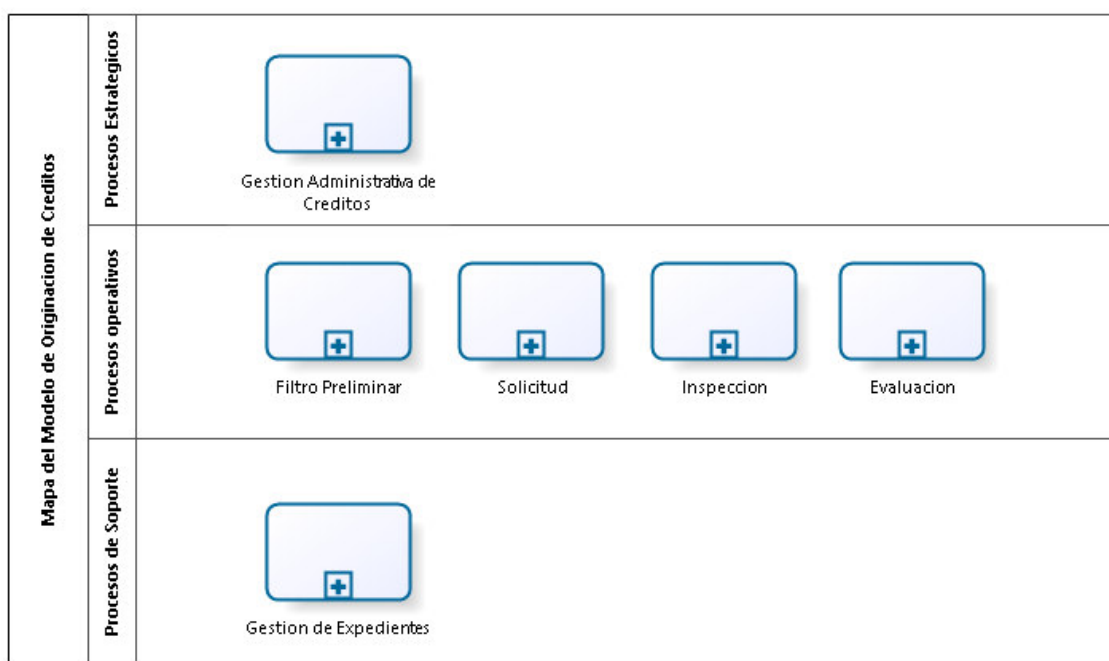
Elaboración: Propia

4.1. MAPA DEL PROCESO

4.1.1. MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS

El Modelo de Originación de Créditos tiene por Objetivo asegurar la correcta colocación de créditos, minimizando el riesgo e incrementando las Utilidades. Así mismo brindar una adecuada atención al cliente financiero, dando la oportunidad para bancarizarse al sector C, D y E; los cuales tiene un acceso limitado a los servicios crediticios.

Figura 4. 2. Mapa del Modelo de Originación de Créditos



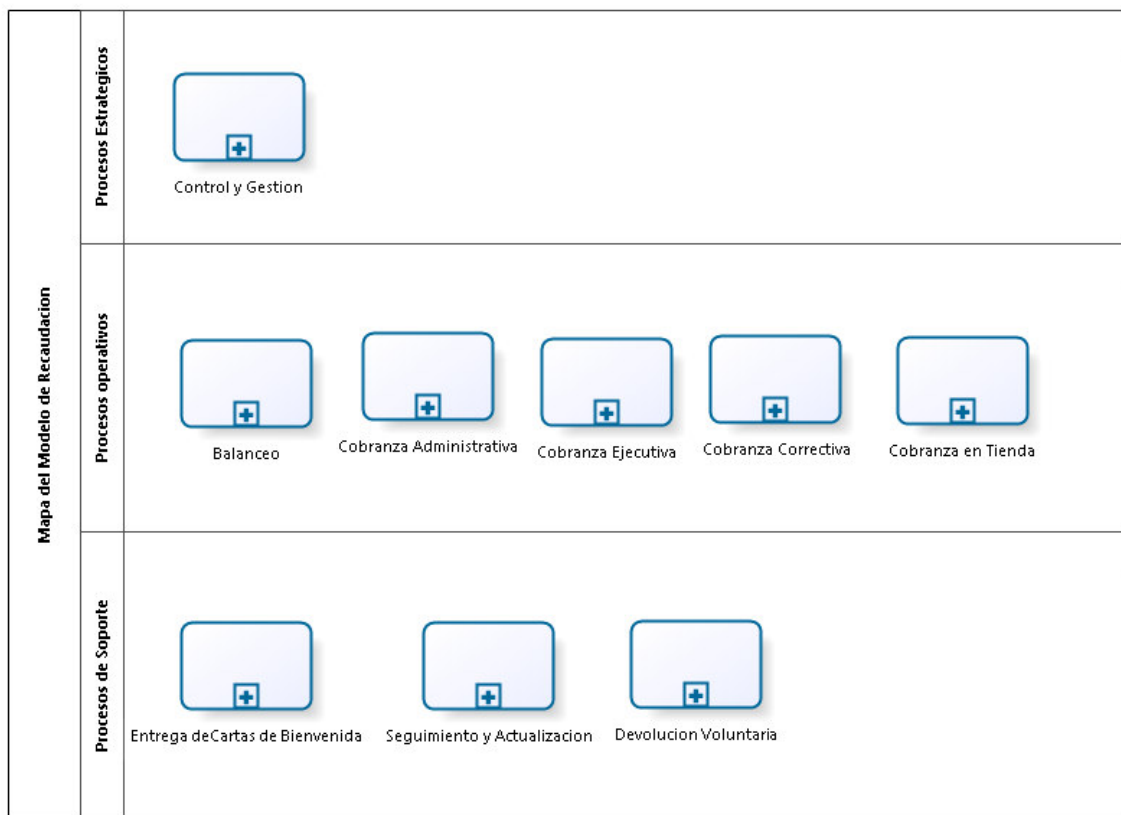
Fuente: Propia

Elaboración: Propia

4.1.2. MODELO DE RECAUDACION

El modelo de Recaudación tiene por objetivo asegurar el retorno de la inversión realiza en el servicio crediticio de consumo. Así mismo permite brindar al cliente las facilidades para la cancelación de su obligación y mantener así un adecuado historial crediticio.

Figura 4. 3. Modelo de Recaudación



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

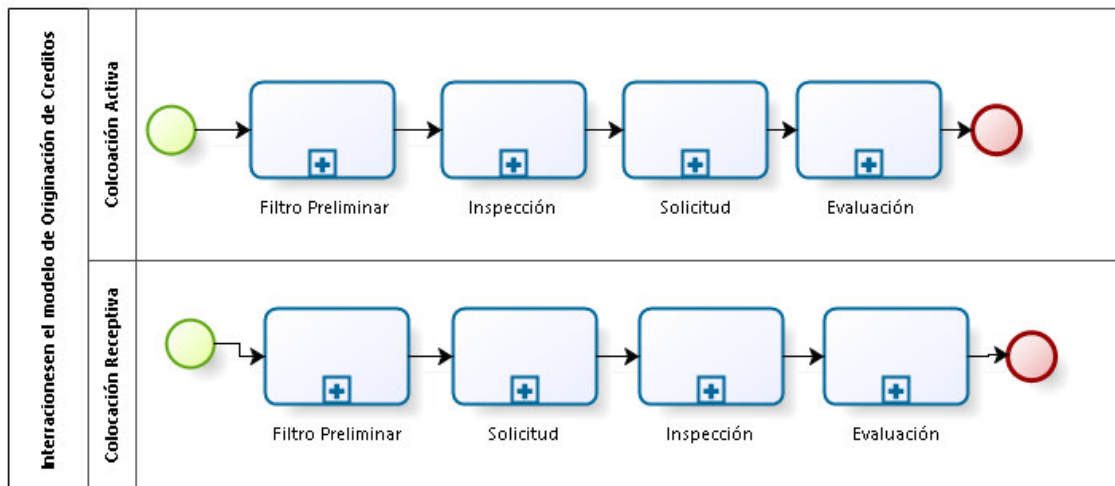
4.2. MAPA DE INTERRACCIONES DE LOS PROCESOS

4.2.1. MAPA DE INTERRACCION DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS

En el Modelo de Originación de Créditos existen dos formas de colocación de créditos:

- a) Colocación Activa: Consiste en el trabajo de la fuerza de campo, realizando visitas en casa, promociones en mercados y promoción en zonas de alto tránsito de público.
- b) Colocación Receptiva: Consiste en la atención del cliente en Tienda o en una sucursal de la misma. Así mismo está considerada como venta receptiva a la Colocación de productos crediticios online.

Figura 4. 4. Interracciones en el Modelo de Originación de Créditos



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

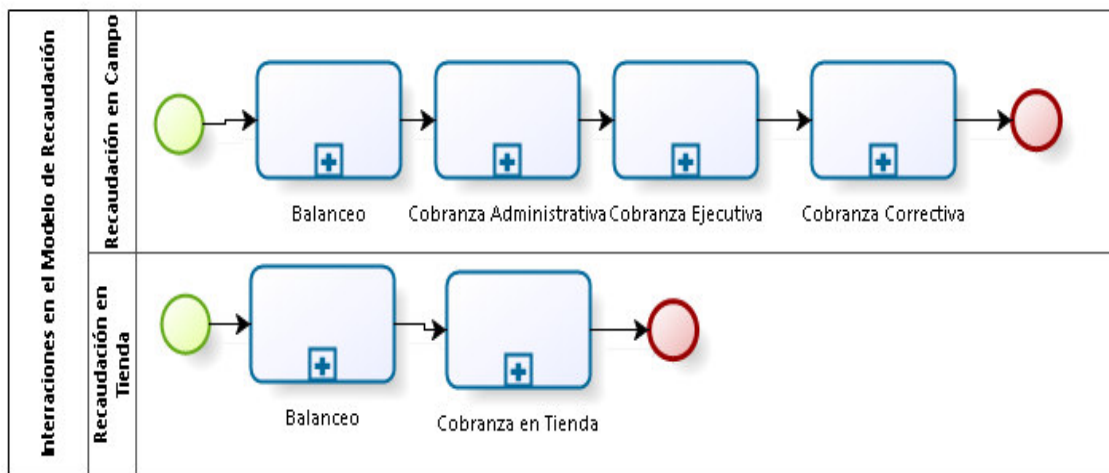
Elaboración: Propia

4.2.2. MAPA DE INTERACCION DEL MODELO DE RECAUDACIÓN

En el Modelo de Recaudación existen dos formas de Gestión de Recaudación:

- a) Recaudación en Campo: Está conformada por la gestión que realizan los gestores de cobranza en campo, como el Administrador de Cartera (ADC), Ejecutivo de Cobranza (ECO) y Procurador (PRO); a los cuales se le asigna una cartera de cuentas vencidas según el grado de atraso de la misma (ADC: 1 a 30 días de atraso, ECO: 31 a 90 días de atraso, PRO: 91 a 120 días de atraso).
- b) Recaudación en Tienda: Esta conforma por la gestión realizada por el Asistente de Créditos y Cobranzas, con la respectiva recepción y cobranza por el Responsable de Caja.

Figura 4. 5. Interracciones en el Modelo de Recaudación



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.3. DESCRIPCION DE LOS PROCESOS

4.3.1. MODELO DE ORIGINACIÓN DE CREDITOS

- a) Gestión Administrativa de Créditos: Tiene por objetivo planificar, supervisar y ajustar el modelo operativo y proponer mejoras.

El Alcance del proceso es a Nivel estratégico, pudiendo analizar las desviaciones y realidades por zonas y/o agencias.

Tabla 4. 1. Caracterización del Proceso de Gestión Administrativa

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Plan Estratégico	Gerencia	Modelo de Origenación de Créditos	Área de Créditos y Cobranzas
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Gerente de Créditos y Cobranzas		Gerente de Créditos y Cobranzas, Jefe Nacional de Créditos y Cobranzas y Jefe Zonal de créditos y Cobranzas.	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- b) Filtro Preliminar: Tiene como objetivo Captar al cliente crediticio y determinar su perfil crediticio, para poder brindarle el producto financiero de acuerdo a sus características.

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada una las gestiones de colocación de créditos.

Tabla 4. 2. Caracterización del proceso de Filtro Preliminar

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Intención de crédito crediticio del cliente	Cliente financiero	Solicitud correctamente llenada con código	Administrador de Cartera (Colocación Activa), Asistente de

		de filtro.	Créditos y Cobranzas (Colocación Receptiva)
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Asesor de Ventas (Colocación Receptiva)/Supervisor de Campo (Colocación Activa)		Asesor de Ventas, Supervisor de Campo.	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- c) Solicitud: Tiene como objetivo ingresar la solicitud en el sistema y programar la visita según el caso.

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada una las gestiones de colocación de créditos.

Tabla 4. 3.Caracterización del proceso de Solicitud

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Solicitud correctamente llenada con código de filtro, con inspección según el caso	Asesor de Ventas(Colocación Receptiva)/Administrador de Cartera (Colocación Activa)	Solicitud para inspección (Colocación Receptiva)/Solicitud para evaluación (Colocación Activa)	Administrador de Cartera (Colocación Receptiva)/Asistente de Créditos y cobranzas (Colocación Activa)
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Asistente de Créditos y Cobranzas		Asistente de Créditos y Cobranzas	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- d) Inspección: Tiene como objetivo validar la información del cliente y definir las fortalezas del crédito para sugerir la aprobación, observación o rechazo del crédito.

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada una las gestiones de colocación de créditos.

Tabla 4. 4.Caracterización del proceso de Inspección

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Solicitud para inspección	Asesor de Ventas(Colocación Activa)/Asistente de Créditos y Cobranzas(Colocación Receptiva)	Solicitud inspeccionada	Asistente de Créditos y Cobranzas
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Administrador de Cartera		Asistente de Créditos y Cobranzas	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- e) Evaluación: Tiene como objetivo evaluar las fortalezas del crédito, para determinar la aprobación y rechazo del mismo.

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada una las gestiones de colocación de créditos.

Tabla 4. 5.Caracterización del proceso de Evaluación

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Solicitud inspeccionada e ingresada en el sistema	Asistente de Créditos y cobranzas (Colocación Activa)/Administrador de Cartera (Colocación Receptiva)	Crédito aprobado, observado o rechazado	Cliente Financiero
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Asistente de Créditos y cobranzas		Asistente de Créditos y Cobranzas	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- f) Gestión de Expedientes: Tiene como objetivo controlar, salvaguardar y supervisar los expedientes de créditos.

El alcance del proceso es a Nivel Táctico, en cada una las gestiones de colocación de créditos.

Tabla 4. 6. Caracterización del proceso de Gestión de Expedientes

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Valorados, solicitud y copia de boleta según el caso	Responsable de Caja (Crédito aprobado)/Asistente de Créditos (Crédito observado o rechazado)	Expediente de Crédito Archivado	Archivo de Expedientes
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Asistente de Créditos y cobranzas		Asistente de Créditos y Cobranzas	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.3.2. MODELO DE RECAUDACIÓN

- a) Control y Gestión: Tiene como objetivo recoger información de valor en campo para tomar decisiones.

El alcance del proceso es a Nivel Estratégico, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 7. Caracterización del proceso de Control y Gestión

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Indicación de incidencias presentadas en el trabajo de cobranza por parte de los	Gestores de Cobranza	Decisión del Jefe Nacional para la plaza con el problema	Personal operativo de plaza problema

gestores			
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Jefe de Créditos y cobranzas		Jefe de Créditos y Cobranzas, Jefe Zonal de Créditos y Cobranzas, Jefe Nacional de Créditos y cobranzas	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- b) Entrega de Cartas de Bienvenida: Tiene como objetivo reconfirma la ubicabilidad del cliente. Así mismo se realiza un recordatorio de las condiciones del crédito.

El alcance del proceso es a Nivel Táctico, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 8.Caracterización del proceso de entrega de Cartas de Bienvenida

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Entrega de valorados, solicitud y boleta	Responsable de Caja	Encuesta adjuntada al expediente y carta de bienvenida entregada	Cliente
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Administrador de Cartera		Administrador de Cartera, Asistente de Créditos y cobranzas	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- c) Balanceo: Distribuir adecuadamente la carga de trabajo entre los gestores de cobranza.

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 9. Caracterización del proceso de Balanceo

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Proceso Automático de Asignación	Área de sistemas	Cartera correctamente balanceada	Gestores de Cobranza
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Jefe de Créditos y cobranzas		Jefe de Créditos y Cobranzas, gestores de Cobranza (ADC, ECO y PRO)	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- d) Cobranza Administrativa: Tiene por objetivo gestionar las cuentas del primer tramo (de 1 a 30 días de atraso).

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 10. Caracterización del proceso de Cobranza Administrativa

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Agenda de cobranza	Jefe de Créditos y Cobranzas	Gestiones realizadas	Jefe de Créditos y Cobranzas
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Administrador de Cartera		Jefe de Créditos y Cobranzas, Administrador de Cartera	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- e) Cobranza Ejecutiva: Tiene por objetivo gestionar las cuentas del segundo y tercer tramo (de 31 a 60 días y de 61 a 90 días).

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 11. Caracterización del proceso de Cobranza Ejecutiva

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Agenda de cobranza	Ejecutivo de cobranzas	Gestiones realizadas	Jefe de Créditos y Cobranzas
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Ejecutivo de cobranzas		Jefe de Créditos y Cobranzas, Ejecutivo de Cobranzas	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- f) Cobranza Correctiva: Tiene por objetivo gestionar las cuentas de cuarto tramo (de 91 a 120 días de atraso).

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 12. Caracterización del proceso de Cobranza Correctiva

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Agenda de cobranza	Procurador	Gestiones realizadas	Jefe de Créditos y Cobranzas
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Procurador		Jefe de Créditos y Cobranzas, Procurador	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- g) Cobranza en Tienda: Tiene por objetivo recaudar el mayor monto o número de cuotas del cliente deudor.

El alcance del proceso es a Nivel Operativo, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 13. Caracterización del proceso de Cobranza en Tienda

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Cliente se Acerca a las una oficina especial	Cliente	Cobranza o atención según requerimiento.	Cliente
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Asistente de Créditos y Cobranzas		Asistente de Créditos y Cobranzas, Responsable de Caja	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- h) Seguimiento y Actualización: Tiene como objetivo realizar una adecuada gestión de supervisión en todos los niveles.

El alcance del proceso es a Nivel Táctico, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 14. Caracterización del proceso de Seguimiento y Actualización

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Registro de Gestiones de Cobranza	Gestores de Cobranza	Acciones a realizar	Personal de la oficina especial
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Jefe de créditos y Cobranzas		Jefe de Créditos y Cobranzas, gestores de Cobranza (ADC, ECO y PRO)	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

- i) Devolución Voluntaria: Tiene como objetivo cancelar el crédito mediante la entrega voluntaria del producto.

El alcance del proceso es a Nivel Táctico, en cada uno de las gestiones de recaudación.

Tabla 4. 15. Caracterización del proceso de Devolución Voluntaria

ENTRADA	PROVEEDORES	SALIDA	CLIENTES
Gestión de incautación	Cliente	Nota de Crédito o Dación de pago	Operaciones/Cliente
RESPONSABLE DEL PROCESO		ACTORES	
Jefe de créditos y Cobranzas		Jefe de Créditos y Cobranzas, Responsable de Caja, Operaciones y Contabilidad	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

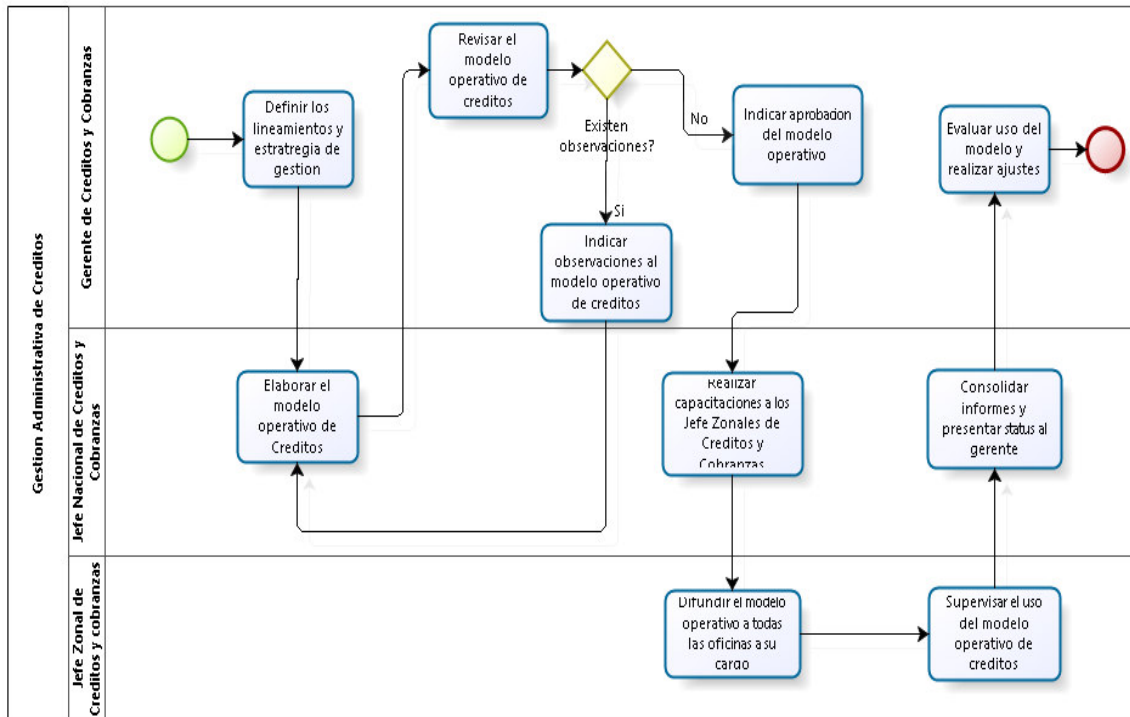
Elaboración: Propia

4.4. FLUJOGRAMA DE LOS PROCESOS

4.4.1. MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS

a) Gestión Administrativa de Créditos

Figura 4. 6. Gestión Administrativa de Créditos

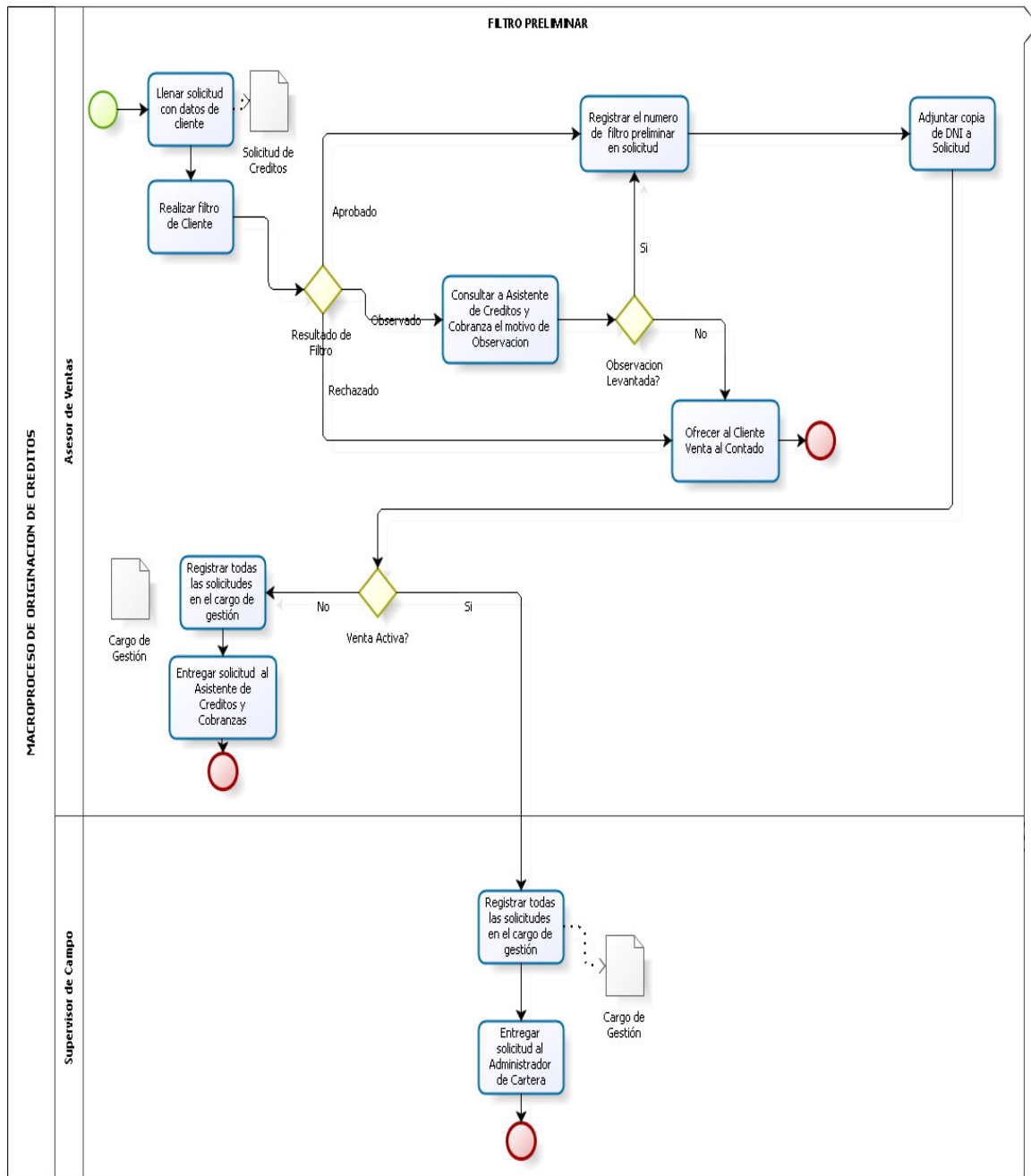


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Filtro preliminar

Figura 4. 7: Filtro Preliminar

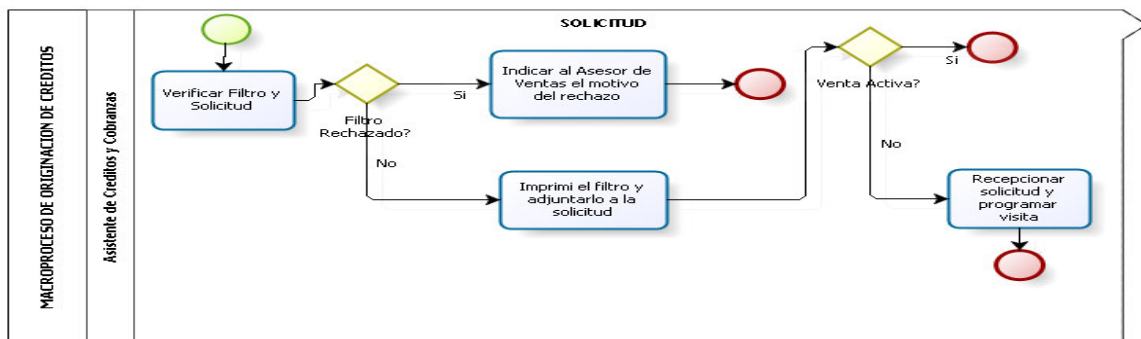


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Solicitud

Figura 4. 8. Proceso de Solicitud

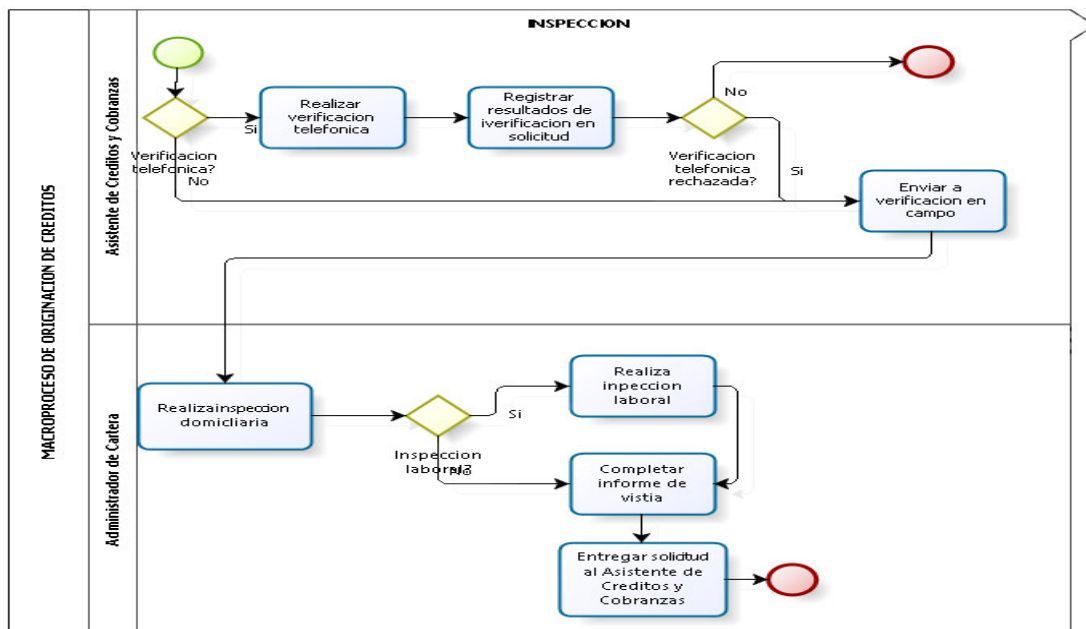


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Inspección

Figura 4. 9: Proceso de Inspección

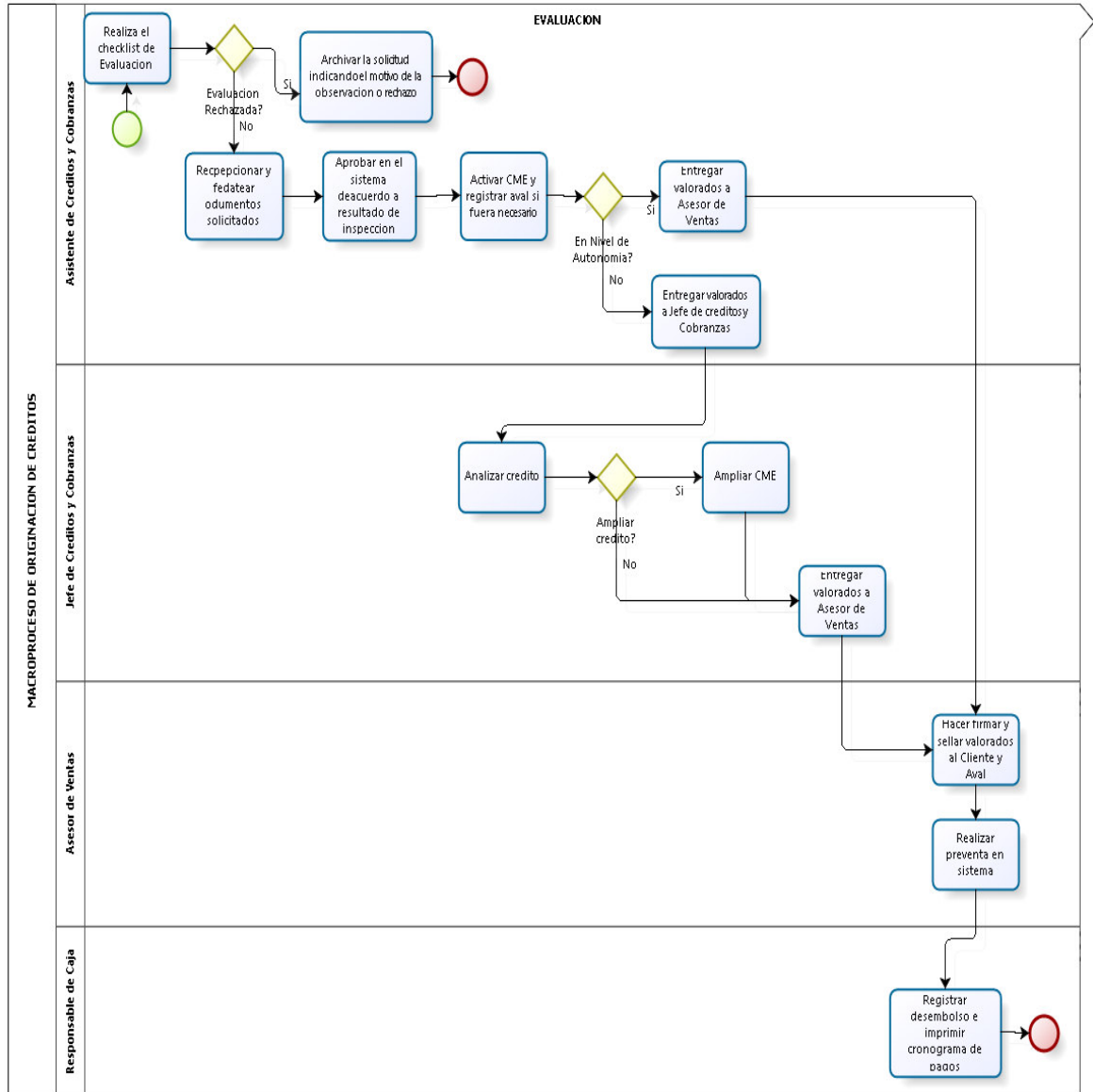


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Evaluación

Figura 4. 10: Proceso de Evaluación y Aprobación

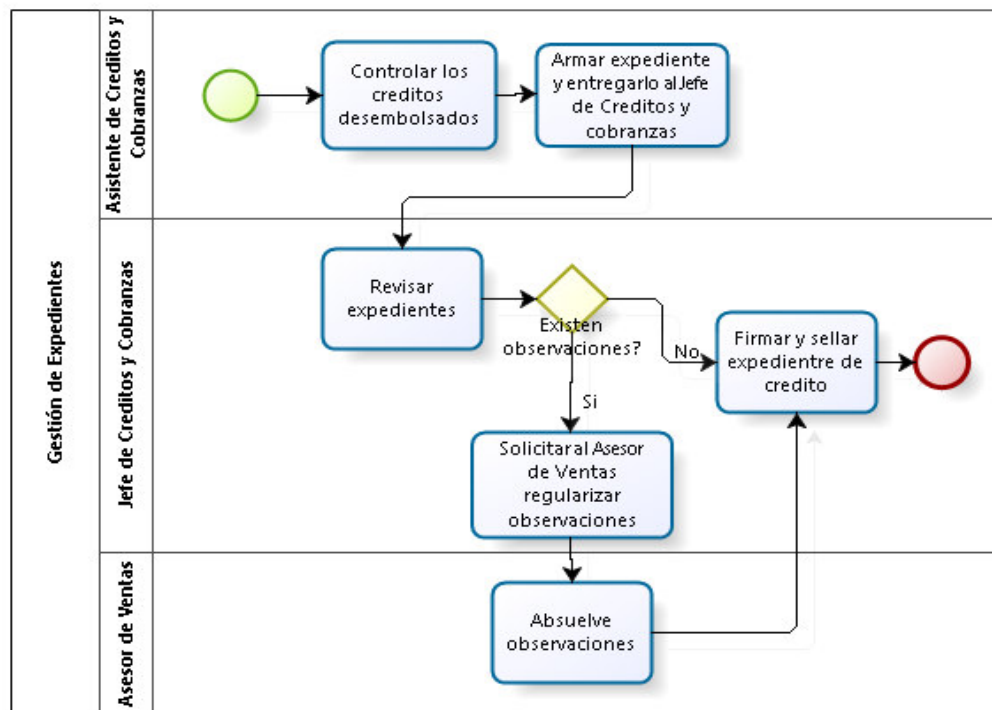


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

f) Gestión de Expedientes

Figura 4. 11: Gestión de Expedientes



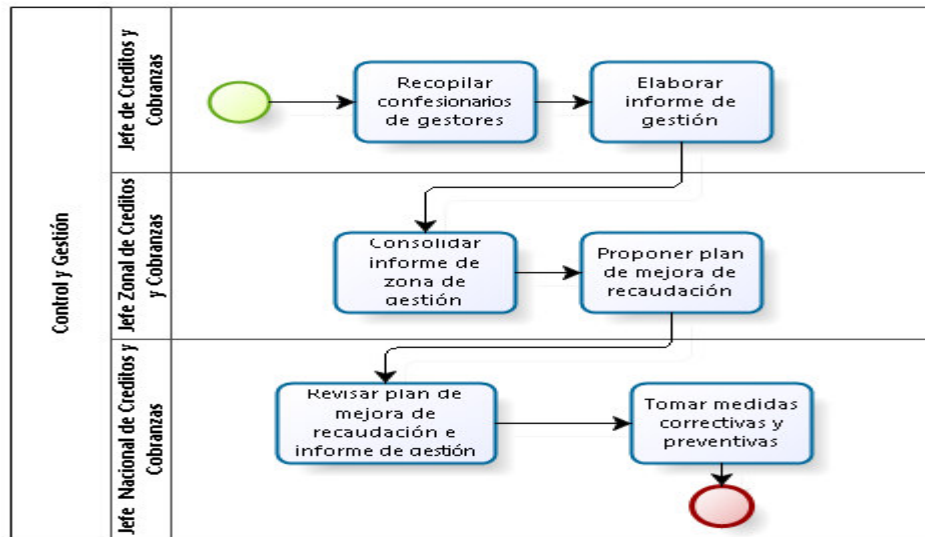
Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.4.2. MODELO DE RECAUDACION

a) Control y Gestión

Figura 4. 12: Control y Gestión

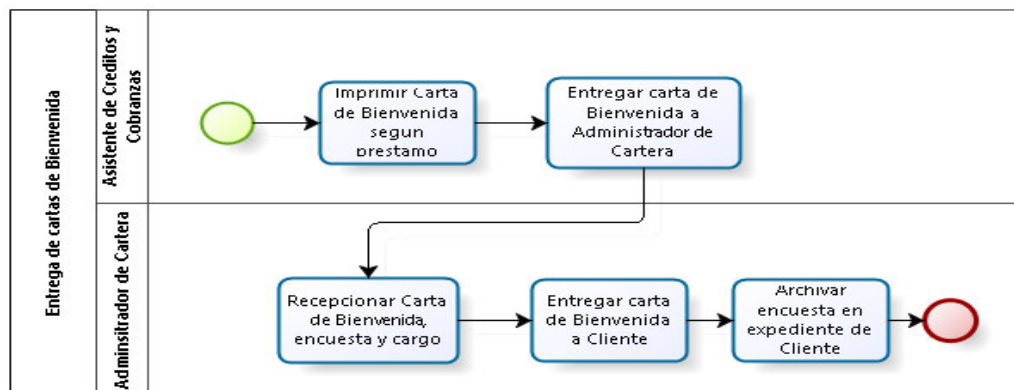


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Entrega de Cartas de Bienvenida

Figura 4. 13: Proceso de Entrega de Cartas de Bienvenida

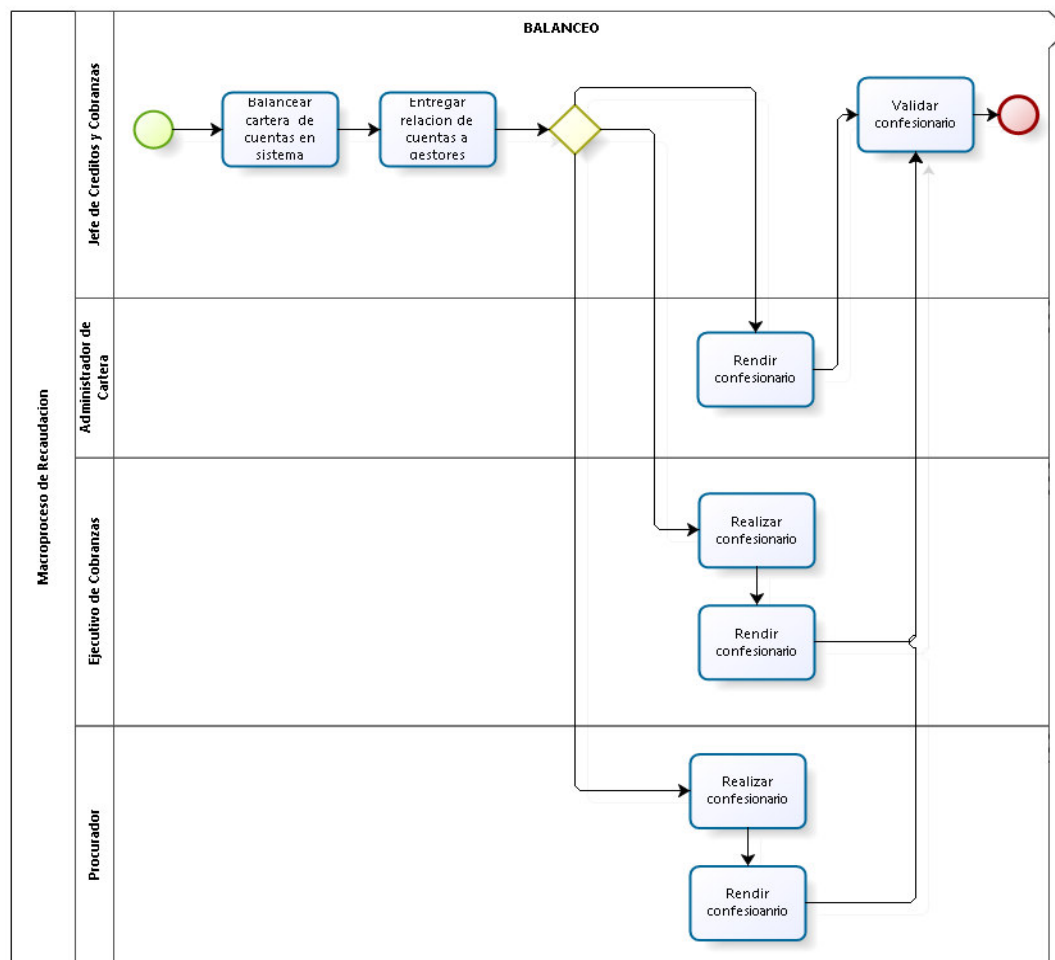


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Balanceo

Figura 4. 14: Proceso de Balanceo

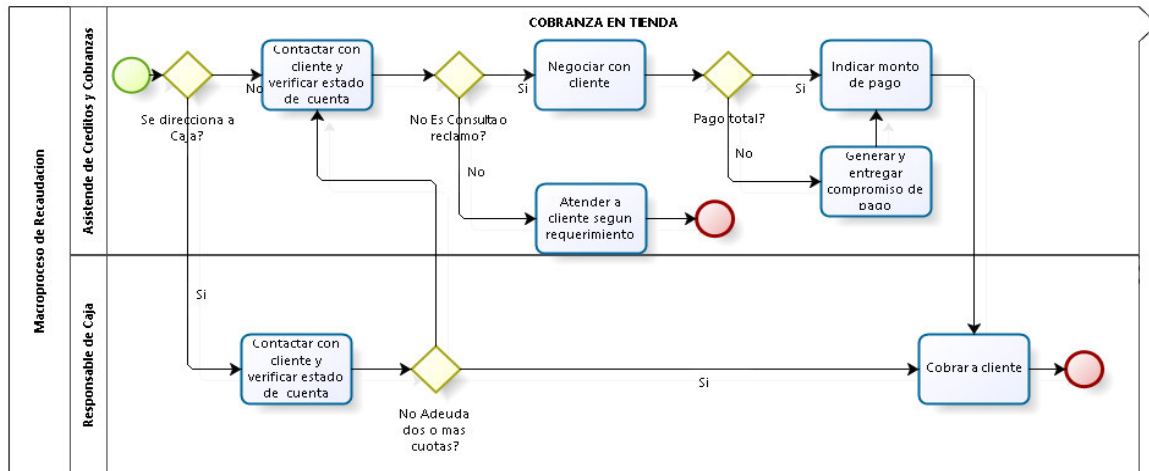


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Cobranza en Tienda

Figura 4. 15: Proceso de Cobranza en Tienda

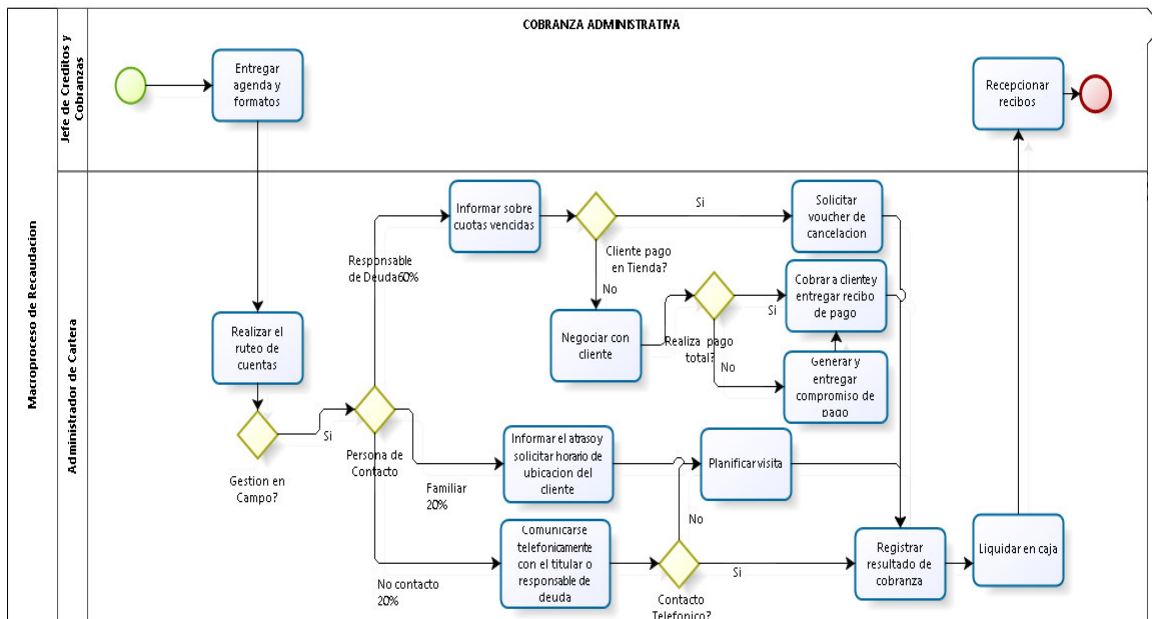


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Cobranza Administrativa

Figura 4. 16: Proceso de Cobranza Administrativa

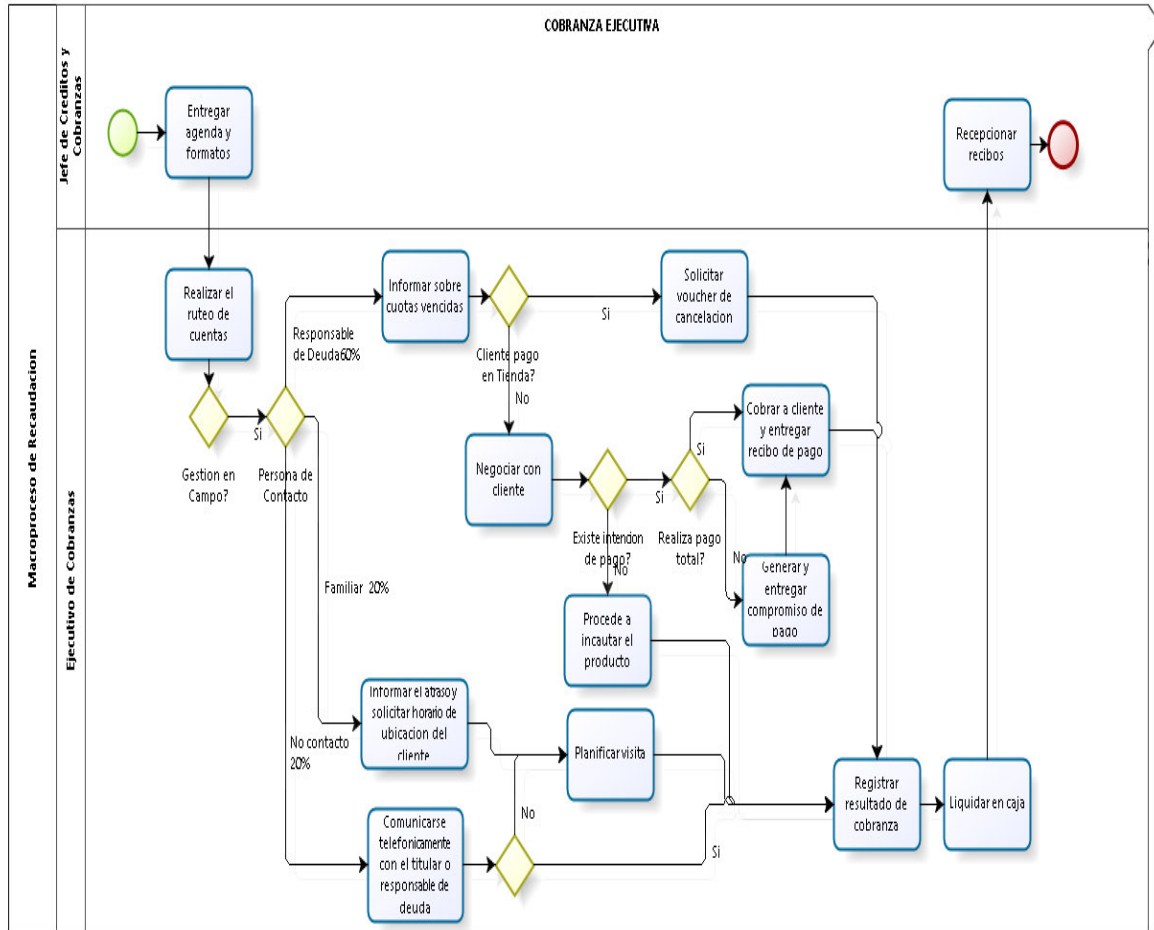


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

f) Cobranza Ejecutiva

Figura 4. 17: Proceso de Cobranza Ejecutiva

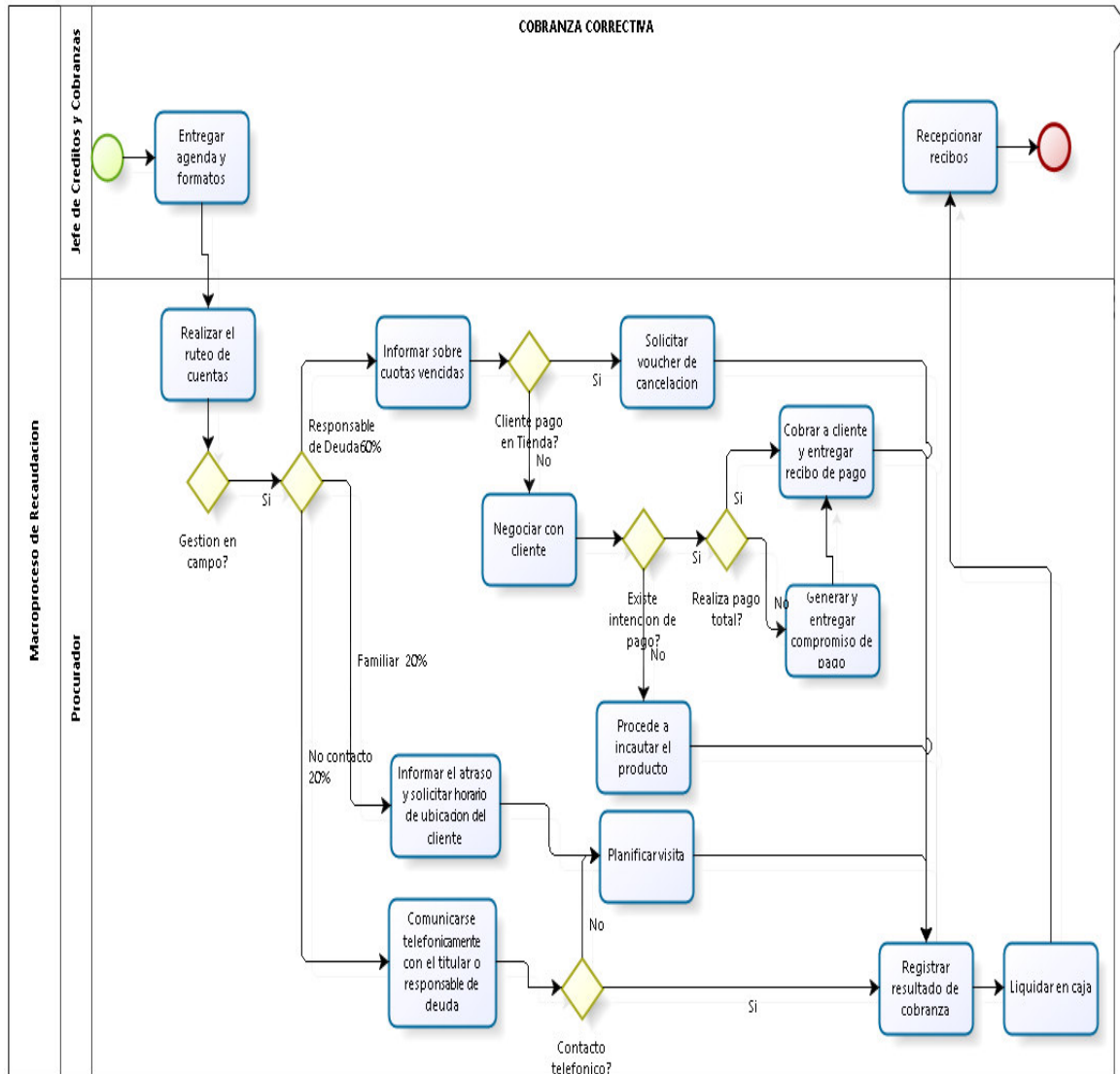


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

g) Cobranza Correctiva

Figura 4. 18: Proceso de Cobranza Correctiva

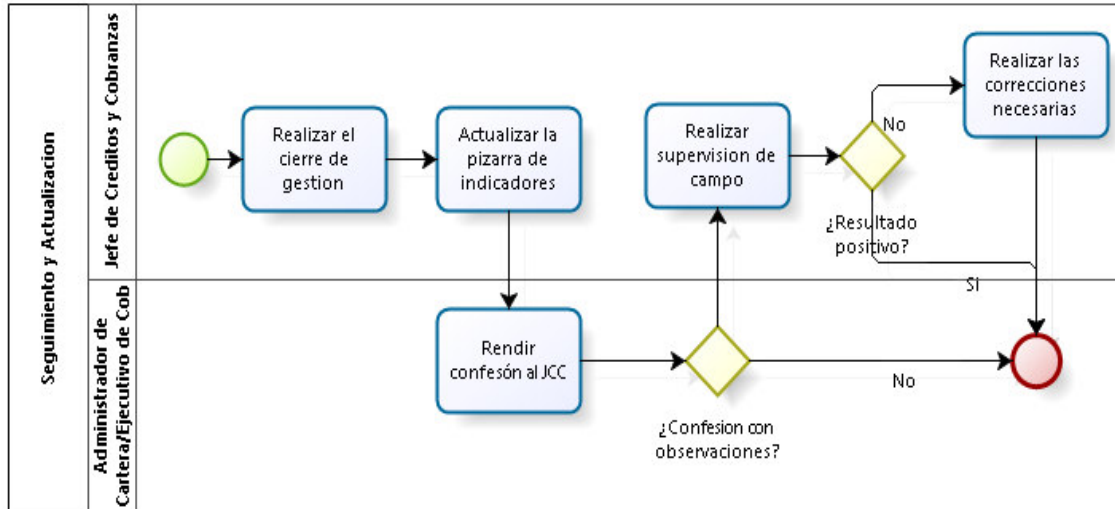


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

h) Seguimiento y Actualización

Figura 4. 19: Proceso de Seguimiento y Actualización

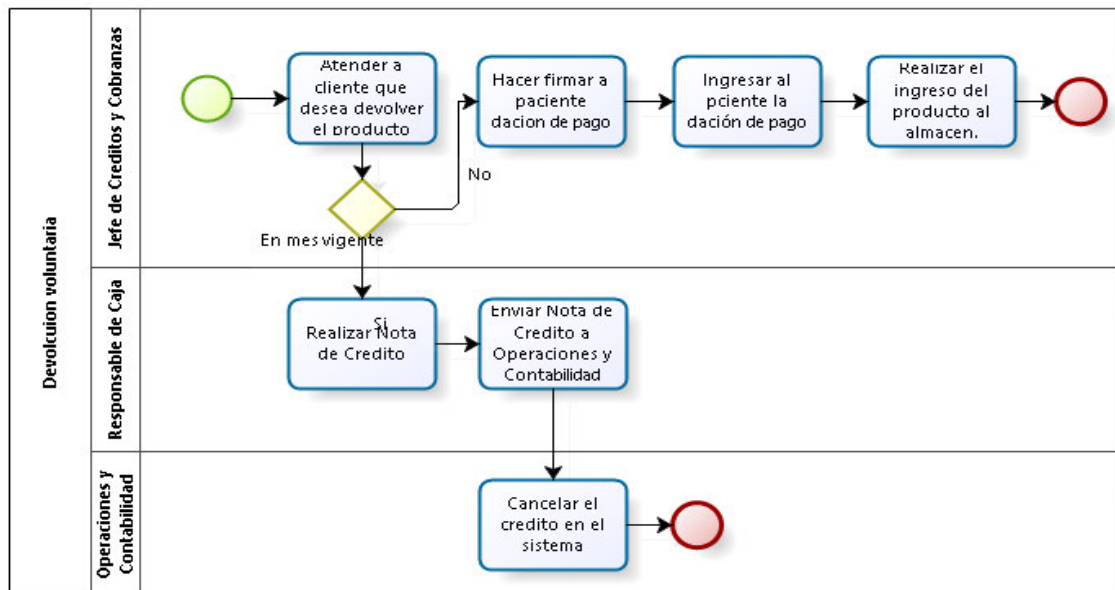


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

i) Devolución Voluntaria

Figura 4. 20: Proceso de Devolución Voluntaria



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.5. ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES

Se realiza el análisis del valor agregado, teniendo en cuenta cada una de las actividades de la cadena de valor de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.

4.5.1. ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS

a) Filtro Preliminar

La eficacia del proceso de Filtro Preliminar es un 68%, luego el 68% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

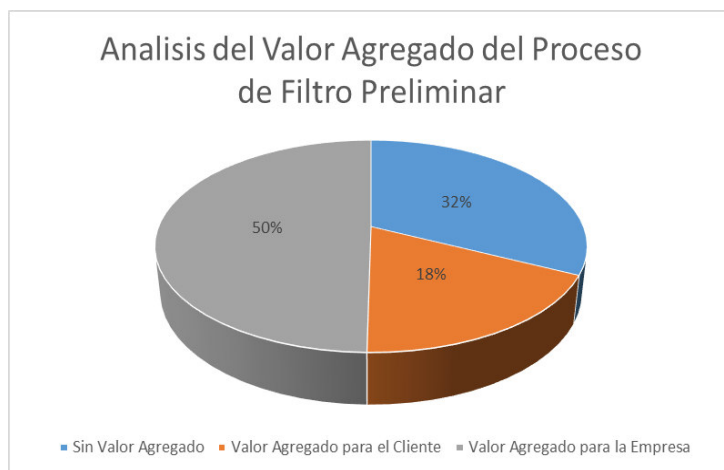
Tabla 4. 16. Análisis del Valor Agregado del proceso de Filtro Preliminar

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Adjuntar copia de DNI a Solicitud			683	683
2	Consultar a Asistente de Créditos y Cobranza el motivo de Observación			161	161
3	Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	290			290
4	Entregar solicitud al Administrador de Cartera	66			66
5	Llenar solicitud con datos de cliente		46		46
6	Ofrecer al Cliente Venta al Contado		291		291
7	Realizar filtro de Cliente			86	86
8	Registrar el número de filtro preliminar en solicitud	168			168
9	Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestión	40			40
10	Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestion2	37			37
Total general		602	337	930	1869

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 21. Análisis del Valor Agregado del proceso de Filtro Preliminar



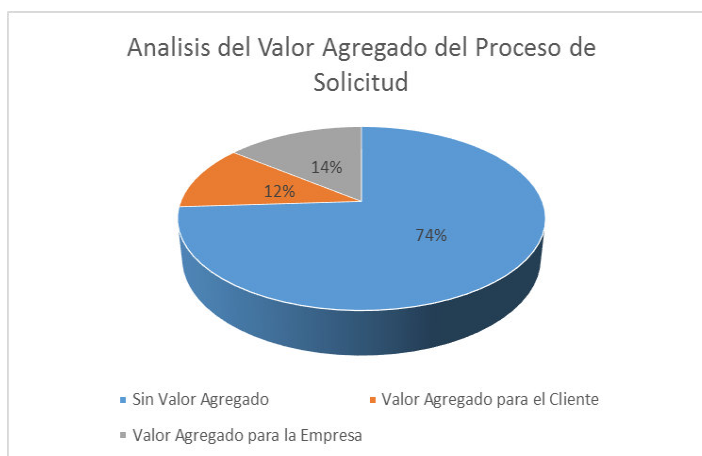
Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Solicitud

La eficacia del proceso de Solicitud es un 26%, luego el 26% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

Figura 4. 22. Análisis del Valor Agregado del proceso de Solicitud



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Tabla 4. 17. Análisis del Valor Agregado del proceso de Solicitud

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Imprimir el filtro y adjuntarlo a la solicitud	16			16
2	Indicar al Asesor de Ventas el motivo del rechazo	40			40
3	Recepcionar solicitud y programar visita		37		37
4	Registrar Solicitud en el sistema			47	47
5	Verificar filtro y solicitud	186			186
Total general		242	37	47	326

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Inspección

La eficacia del proceso de Inspección es un 74%, luego el 74% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

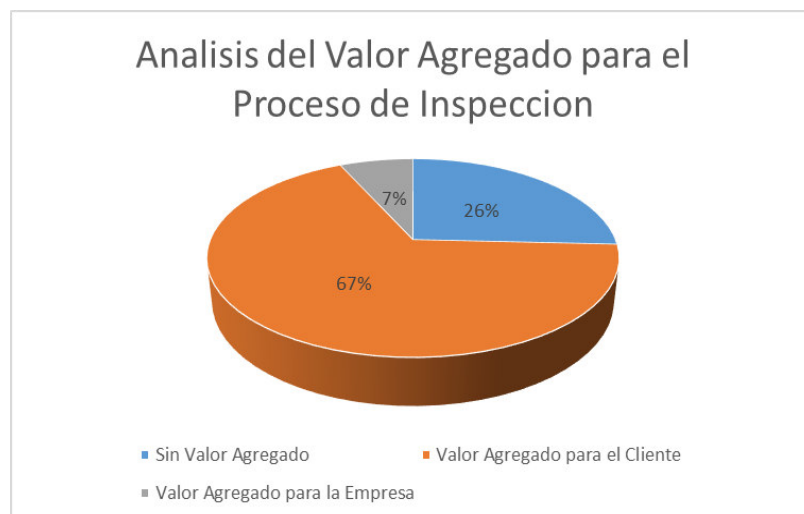
Tabla 4. 18. Análisis del Valor Agregado del proceso de Inspección

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Completar informe de visita			113	113
2	Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	290			290
3	Enviar a verificación en campo	132			132
4	Realizar inspección domiciliaria		577		577
5	Realizar inspección laboral		336		336
6	Realizar verificación telefónica		105		105
7	Registrar resultados de verificación en solicitud		86		86
Total general		422	1104	113	1639

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 23. Análisis del Valor Agregado del proceso de Inspección



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Evaluación

La eficacia del proceso de Evaluación es un 88%, luego el 88% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

Tabla 4. 19. Análisis del Valor Agregado del proceso de Evaluación

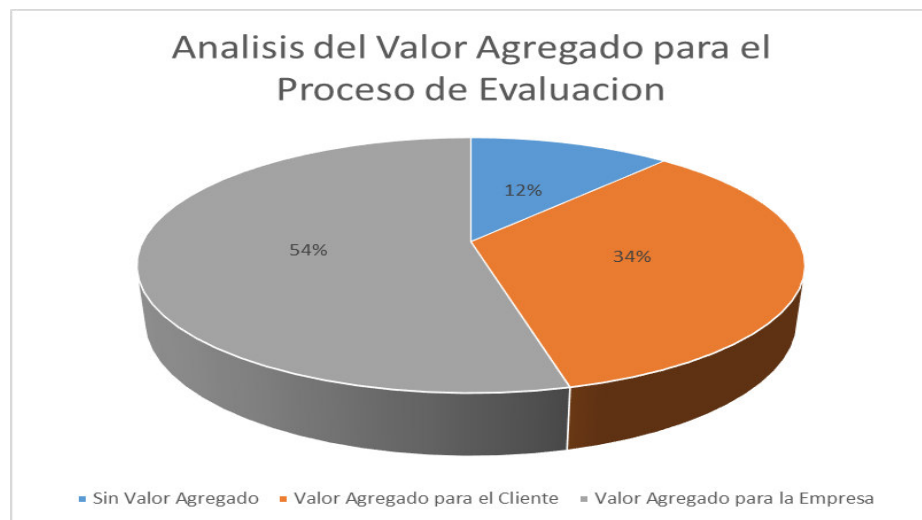
N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Activar CME y registrar aval si fuera necesario		46		46
2	Ampliar CME		37		37
3	Analizar crédito		226		226
4	Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección		106		106
5	Archivar la solicitud indicando el motivo de observación o rechazo			207	207
6	Entregar valorados a Asesor de Ventas	36			36

7	Entregar valorados a Asesor de Ventas2	36			36
8	Entregar valorados a Jefe de créditos y Cobranzas	151			151
9	Hacer firmar y sellar valorados al Cliente y Aval			173	173
10	Realizar el Checklist de Evaluación			519	519
11	Realizar preventa en sistema		167		167
12	Recepcionar y fedatear documentos solicitados			136	136
13	Registrar desembolso e imprimir cronograma de pagos		77		77
Total general		223	659	1035	1917

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 24. Análisis del Valor Agregado del proceso de Evaluación

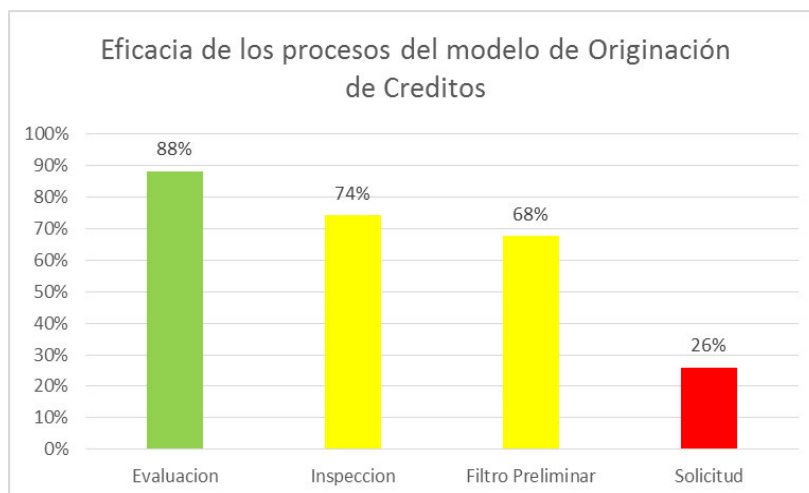


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

El Modelo de Originación de Créditos presenta una eficacia del 74%, luego el 74% del tiempo empleado en las actividades del modelo agrega valor para el cliente o para la empresa. Siendo el proceso con mayor valor agregado el proceso de evaluación y con menor valor agregado el proceso de solicitud.

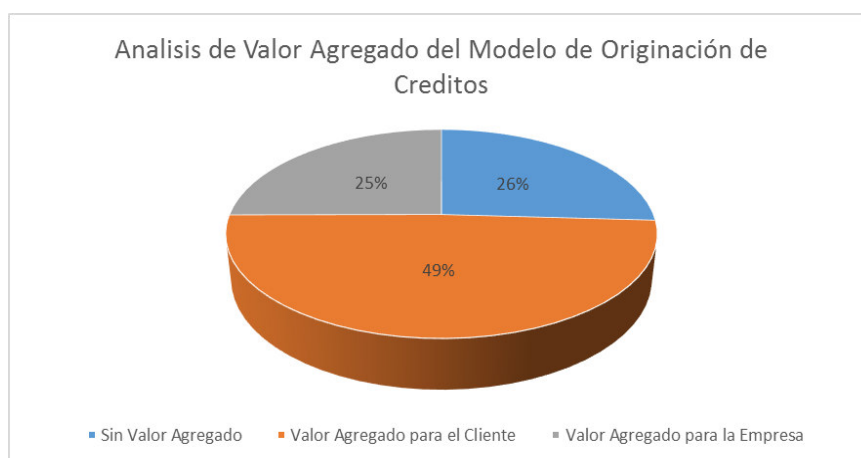
Figura 4. 25. Eficacia de los Procesos de Originación de Créditos



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 26. Análisis del Valor Agregado del modelo de Originación de Créditos



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.5.2. ANALISIS DEL VALOR AGREGADO DEL MODELO DE RECAUDACION

a) Balanceo

La eficacia del proceso de Balanceo es un 65%, luego el 65% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

Tabla 4. 20. Análisis del Valor Agregado del proceso de Balanceo

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Balancear cartera de cuentas en sistema	81			81
2	Entregar relación de cuentas a gestores	58			58
3	Realizar el confesionario			116	116
4	Realizar el confesionario2			110	110
5	Validar el confesionario			37	37
Total general		139	0	263	401

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 27. Análisis del Valor Agregado del proceso de Balanceo



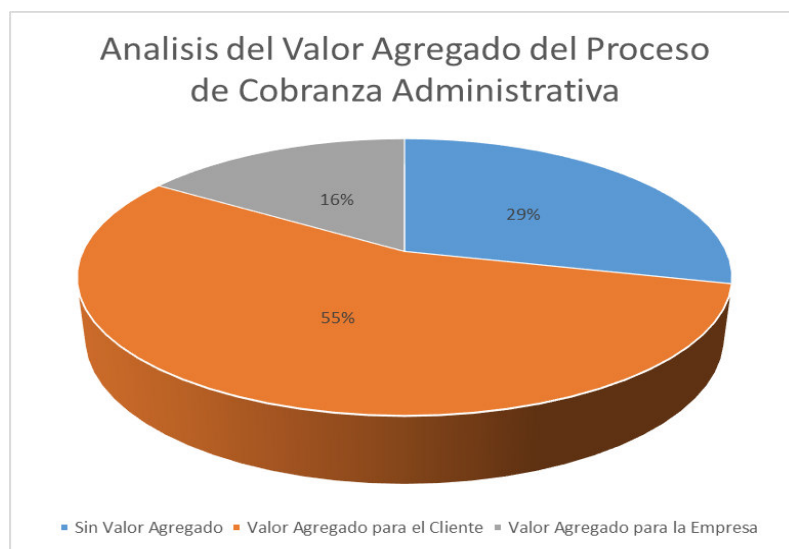
Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Cobranza Administrativa

La eficacia del proceso de Cobranza Administrativa es un 71%, luego el 71% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

Figura 4. 28. Análisis del Valor Agregado del proceso de Cobranza Administrativa



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Tabla 4. 21. Análisis del Valor Agregado del proceso de Cobranza Administrativa

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago		213		213
2	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda		29		29
3	Entregar agenda y formatos	63			63
4	Generar y entregar compromiso de pago2		105		105
5	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente		66		66
6	Informar sobre cuotas vencidas		65		65
7	Liquidar en caja			57	57
8	Negociar con cliente2		123		123
9	Planificar visita			30	30
10	Realizar el ruteo de cuentas	37			37
11	Recepcionar recibos	15			15

12	Registrar resultado de cobranza			86	86
13	Solicitar Voucher de cancelación	67			67
14	Desplazamiento	130			130
Total general		312	602	173	1087

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Cobranza Ejecutiva

La eficacia del proceso de Cobranza Ejecutiva es un 77%, luego el 77% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

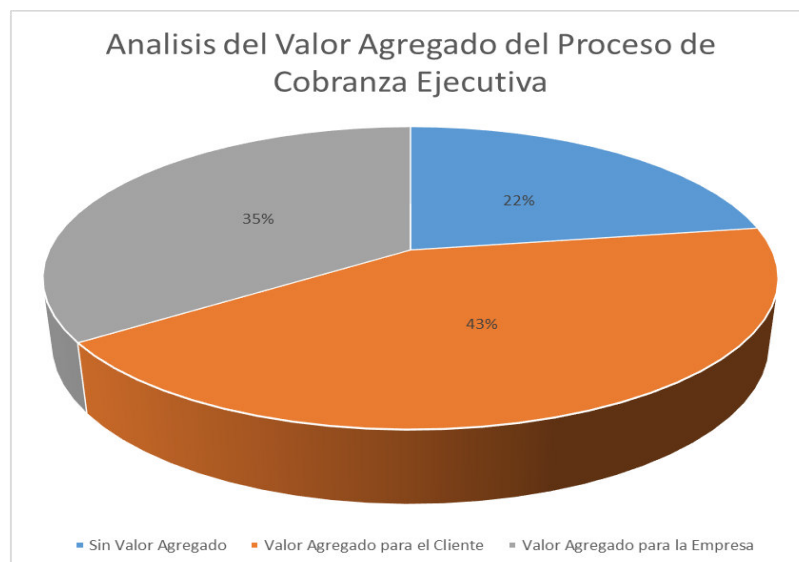
Tabla 4. 22. Análisis del Valor Agregado del proceso de Cobranza Ejecutiva

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ²		212		212
2	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ²		33		33
3	Entregar agenda y formatos ²	60			60
4	Generar y entregar compromiso de pago ³		105		105
5	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ³		63		63
6	Informar sobre cuotas vencidas ²		80		80
7	Liquidar en caja ³			58	58
8	Negociar con cliente ³		143		143
9	Planificar visita ²			39	39
10	Procede a incautar el producto ²			330	330
11	Realizar el ruteo de cuentas ²	42			42
12	Recepcionar recibos ³	15			15
13	Registrar resultado de cobranza ²			87	87
14	Solicitar Voucher de cancelacion ²	67			67
15	Desplazamiento ²	150			150
Total general		334	635	513	1482

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 29. Análisis de Valor Agregado del proceso de Cobranza Ejecutiva



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Cobranza Correctiva

La eficacia del proceso de Cobranza Ejecutiva es un 75%, luego el 75% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

Figura 4. 30. Análisis de Valor Agregado del proceso de Cobranza Correctiva



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Tabla 4. 23. Análisis de Valor Agregado del proceso de Cobranza Correctiva

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ³		216		216
2	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ³		44		44
3	Entregar agenda y formatos ³	60			60
4	Generar y entregar compromiso de pago ⁴		116		116
5	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ²		67		67
6	Informar sobre cuotas vencidas ³		104		104
7	Liquidar en caja ²			60	60
8	Negociar con cliente ⁴		210		210
9	Planificar visita ³			47	47
10	Procede a incautar el producto			321	321
11	Realizar el ruteo de cuentas ³	94			94
12	Recepcionar recibos ²	16			16
13	Registrar resultado de cobranza ³			87	87
14	Solicitar Voucher de cancelacion ³	68			68
15	Desplazamiento ³	182			182
Total general		419	757	515	1692

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Cobranza en Tienda

La eficacia del proceso de Cobranza Ejecutiva es un 100%, luego el 100% del tiempo empleado en las actividades del proceso agrega valor para el cliente o para la empresa.

Tabla 4. 24. Análisis de Valor Agregado del proceso de Cobranza en Tienda

N°	Actividad	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Total general
1	Atender a cliente según requerimiento		319		319
2	Cobrar a cliente		57		57
3	Contactar con cliente y verificar estado de cuenta		118		118
4	Contactar con cliente y verificar estado de cuenta2		116		116
5	Generar y entregar compromiso de pago		144		144
6	Indicar monto de pago		111		111
7	Negociar con cliente		170		170
Total general		0	1036	0	1036

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 31. Análisis de Valor Agregado del proceso de Cobranza en Tienda



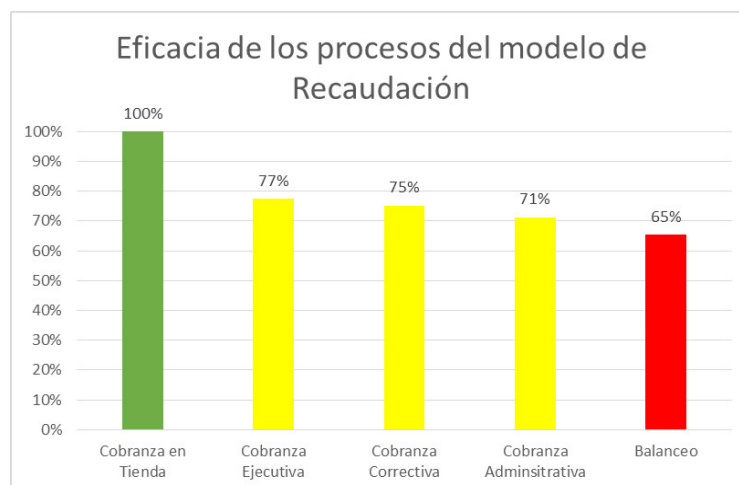
Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

El Modelo de Recaudación presenta una eficacia del 79%, luego el 79% del tiempo empleado en las actividades del modelo agrega valor para el cliente o para la empresa.

Siendo el proceso con mayor valor agregado el proceso de Cobranza en Tienda y con menor valor agregado el proceso de Balanceo.

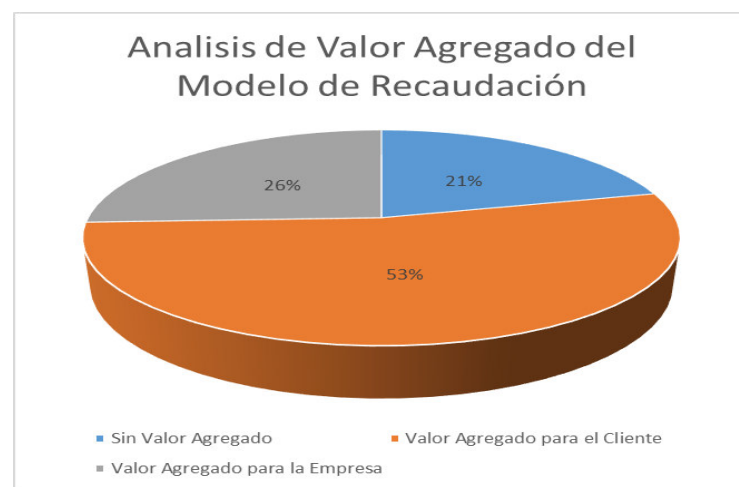
Figura 4. 32. Eficacia de los procesos del Modelo de Recaudación



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 4. 33. Análisis del Valor Agregado del modelo de Recaudación



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.6. ESTUDIO DE TIEMPOS

Luego de la determinación de los flujos del proceso y la caracterización de los mismos, y como apoyo a la determinación de la eficacia de los procesos, se procedió a realizar el estudio de tiempos, para determinar la capacidad y eficiencia de los modelos de Originación de Créditos y el modelo de Recaudación.

Para el proceso de la determinación del estudio de tiempos se procedió a tomar tiempos de las actividades realizadas, para encontrar la distribución de probabilidad que describe los tiempos utilizamos la herramienta input Analyzer, la que nos permite obtener la distribución que más se ajusta a los datos.

Después de obtener la distribución se utilizó el software Arena para determinar el tiempo del proceso y su respectiva capacidad, teniendo en cuenta el personal que participan en cada uno de los modelos.

4.6.1. ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS

El estudio de tiempos del modelo de Originación se basa en los siguientes principios:

- El horario de atención de Venta Receptiva (en tienda) es de 8:00 a.m. a 9:00p.m., con un horario de refrigerio de 2 horas.
- Cada actor que inicia el proceso termina el mismo.
- El Horario de atención de Venta Activa (en campo) es de 12.00 .m. a 9:00 p.m.
- El personal que interviene en el modelo de Originación es el siguiente:

Tabla 4. 25. Personal Esperado en una Oficina Especial que participa en el modelo de Originación

N°	Actor	N personal
1	Asistente de Créditos y cobranzas (incluye al auxiliar de Créditos y cobranzas)	2
2	Supervisor de Campo	1
3	Administrador de Cartera	1
4	Jefe de Créditos y cobranzas	1
5	Responsable de Caja	1
6	Asesor de Ventas	15

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

a) Filtro Preliminar

Tabla 4. 26. Distribución del Tiempo del proceso de Filtro Preliminar

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Asesor de Ventas	Asistente de Créditos y cobranzas	Supervisor de Campo	Administrador de Cartera	Jefe de Créditos y cobranzas	Responsable de Caja
1	Llenar solicitud con datos de cliente	46	$44.5 + 3 * \text{BETA}(1.91, 2.8)$	X					
2	Realizar filtro de Cliente	86	$67.5 + 26 * \text{BETA}(0.83, 0.601)$	X					
3	Registrar el número de filtro preliminar en solicitud	168	$129 + 72 * \text{BETA}(0.748, 0.626)$	X					
4	Consultar a Asistente de Créditos y Cobranza el motivo de Observación	161	$129 + 40 * \text{BETA}(0.651, 0.609)$	X	X				
5	Ofrecer al Cliente Venta al Contado	291	$136 + \text{WEIB}(439, 0.368)$	X					
6	Adjuntar copia de DNI a Solicitud	683	$486 + \text{EXPO}(155)$	X					
7	Registrar todas	40	$24.5 + 26 *$			X			

	las solicitudes en el cargo de gestión		BETA(0.906, 0.668)						
8	Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestion2	37	24.5 + 26 * BETA(0.906, 0.668)	X					
9	Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	290	64.5 + 97 * BETA(0.809, 0.767)	X					
10	Entregar solicitud al Administrador de Cartera	66	53.5 + 39 * BETA(0.579, 0.696)			X			

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Solicitud

Tabla 4. 27.Distribución del Tiempo del proceso de Solicitud

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Asesor de Ventas	Asistente de Créditos y cobranzas	Supervisor de Campo	Administrador de Cartera	Jefe de Créditos y cobranzas	Responsable de Caja
1	Verificar filtro y solicitud	186	NORM(190, 40.7)		X				
2	Indicar al Asesor de Ventas el motivo del rechazo	40	POIS(38.2)	X	X				
3	Imprimir el filtro y adjuntarlo a la solicitud	16	6.5 + 12 * BETA(1.55, 0.777)		X				
4	Registrar Solicitud en el sistema	47	34.5 + EXPO(12.3)		X				
5	Recepcionar solicitud y programar visita	37	34.5 + 9 * BETA(1.24, 1.21)		X		X		

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Inspección

Tabla 4. 28.Distribución del Tiempo del proceso de Inspección

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Asesor de Ventas	Asistente de Crédito y cobranzas	Supervisor de Campo	Administrador de Cartera	Jefe de Crédito y cobranzas	Responsable de Caja
1	Realizar verificación telefónica	105	$80.5 + 62 *$ BETA(0.781, 0.71)		X				
2	Registrar resultados de verificación en solicitud	86	$73.5 + 28 *$ BETA(0.535, 0.989)		X				
3	Enviar a verificación en campo	132	$114 + 42 *$ BETA(0.593, 0.743)		X		X		
4	Realizar inspección domiciliaria	577	UNIF(432, 623)				X		
5	Realizar inspección laboral	336	$258 + 116 *$ BETA(0.399, 0.269)				X		
6	Completar informe de visita	113	$103 + 25 *$ BETA(0.867, 1.03)				X		
7	Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	290	$208 +$ WEIB(45.1, 0.532)		X		X		

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Evaluación

Tabla 4. 29. Distribución del Tiempo del proceso de Evaluación

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Asesor de Ventas	Asistente de Crédito y cobranzas	Supervisor de Campo	Administrador de Cartera	Jefe de Crédito y cobranzas	Responsable de Caja
1	Realizar el Checklist de Evaluación	519	451 + 123 * BETA(0.56, 0.961)		X				
2	Archivar la solicitud indicando el motivo de observación o rechazo	207	NORM(172, 26.1)		X				
3	Recepcionar y fedatear documentos solicitados	136	102 + 48 * BETA(0.53, 0.611)	X					
4	Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección	106	87.5 + 37 * BETA(0.658, 0.565)		X				
5	Activar CME y registrar aval si fuera necesario	46	33.5 + 29 * BETA(0.751, 0.645)		X				
6	Entregar valorados a Asesor de Ventas	36	20.5 + 48 * BETA(0.811, 0.771)	X	X				
7	Entregar valorados a Jefe de créditos y Cobranzas	151	129 + 51 * BETA(0.437, 0.528)		X			X	
8	Analizar crédito	226	201 + 61 * BETA(0.683, 0.724)					X	
9	Ampliar CME	37	30.5 + 14 * BETA(0.617, 0.52)					X	
10	Entregar valorados a Asesor de Ventas2	36	20.5 + 28 * BETA(0.811, 0.771)	X				X	

11	Hacer firmar y sellar valorados al Cliente y Aval	173	$149 + 42 * \text{BETA}(0.582, 0.73)$	X					
12	Realizar preventa en sistema	167	$146 + 44 * \text{BETA}(0.549, 0.612)$	X					
13	Registrar desembolso e imprimir cronograma de pagos	77	$73.5 + \text{GAMM}(3.37, 1.51)$						X

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego el tiempo del proceso, el tiempo de ciclo y la capacidad por proceso es el siguiente:

Tabla 4. 30. Tiempos de ciclo, Tiempo del proceso y Capacidad en el Modelo de Originación

	Filtro Preliminar	Solicitud	Inspección	Evaluación	Modelo de Originación
TCiclo (segundos)	675	3056	2963	3533	3533
TProceso (segundos)	1468	278	1211	1040	3944
Capacidad por Hora	5	1	1	1	1

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.6.1. ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE RECAUDACION

El estudio de tiempos del modelo de Recaudación se basa en los siguientes principios:

- Cada actor que inicia el proceso termina el mismo.
- El Horario de atención de Cobranza en Campo es de 8.00 a.m. a 5:00 p.m.
- El personal que interviene en el modelo de Recaudación es el siguiente:

Tabla 4. 31. Personal Esperado en una Oficina Especial que participa en el modelo de Recaudación

N°	Actor	N personal
1	Asistente de Créditos y cobranzas	1
2	Supervisor de Campo	1
3	Administrador de Cartera	3
4	Jefe de Créditos y cobranzas	1
5	Responsable de Caja	2
6	Ejecutivo de Cobranzas	3
7	Procurador	3

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

a) Balanceo

Tabla 4. 32. Distribución del Tiempo del proceso de Balanceo

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Jefe de Créditos y cobranzas	Asistente de Créditos y Cobranzas	Administrador de Cartera	Ejecutivo de cobranza	Procurador	Responsable de Caja
1	Balancear cartera de cuentas en sistema	81	59.5 + 31 * BETA(0.289, 0.304)	X					
2	Entregar relación de cuentas a gestores	58	52.5 + 11 * BETA(0.904, 0.846)	X					
3	Realizar el confesionario	116	97.5 + 41 * BETA(0.408, 0.872)			X	X		
4	Realizar el confesionario2	110	97.5 + 41 * BETA(0.408, 0.872)				X	X	
5	Validar el confesionario	37	29.5 + 13 * BETA(0.755, 0.839)	X					

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Cobranza en Tienda

Tabla 4. 33. Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza en Tienda

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Jefe de Créditos y cobranzas	Asistente de Créditos y Cobranzas	Administrador de Cartera	Ejecutivo de cobranza	Procurador	Responsable de Caja
1	Contactar con cliente y verificar estado de cuenta	118	TRIA(105, 111, 133)						X
2	Contactar con cliente y verificar estado de cuenta2	116	TRIA(105, 111, 133)		X				

3	Cobrar a cliente	57	$30.5 + 44 * \text{BETA}(0.852, 0.653)$						X
4	Negociar con cliente	170	$150 + 51 * \text{BETA}(0.436, 0.446)$		X				
5	Atender a cliente según requerimiento	319	$\text{NORM}(318, 42.3)$		X				
6	Indicar monto de pago	111	$87.5 + 45 * \text{BETA}(0.577, 0.775)$		X				
7	Generar y entregar compromiso de pago	144	$\text{POIS}(149)$		X				

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Cobranza Administrativa

Tabla 4. 34. Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza Administrativa

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Jefe de Crédito y cobranzas	Asistente de Crédito y Cobranzas	Administrador de Cartera	Ejecutivo de cobranza	Procurador	Responsable de Caja
1	Entregar agenda y formatos	63	$52.5 + 11 * \text{BETA}(0.904, 0.846)$	X					
2	Realizar el ruteo de cuentas	37	$28.5 + \text{GAMM}(7.69, 1.16)$			X			
3	Desplazamiento	130	$\text{NORM}(130, 10)$			X			
4	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente	66	$60.5 + \text{WEIB}(5.27, 1.74)$			X			
5	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda	29	$\text{POIS}(28.8)$			X			

6	Informar sobre cuotas vencidas	65	60.5 + WEIB(5.27, 1.74)			X			
7	Planificar visita	30	23 + LOGN(7.47, 11.5)			X			
8	Registrar resultado de cobranza	86	NORM(86.7, 4.4)			X			
9	Solicitar Voucher de cancelación	67	NORM(67.5, 3.6)			X			
10	Negociar con cliente2	123	106 + 43 * BETA(0.574, 0.729)				X		
11	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago	213	174 + 98 * BETA(0.706, 0.934)				X		
12	Generar y entregar compromiso de pago2	105	TRIA(79, 106, 133)				X		
13	Liquidar en caja	57	49.5 + 16 * BETA(1.22, 1.01)				X		X
14	Recepcionar recibos	15	12.5 + WEIB(2.73, 2.53)	X					

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Cobranza Ejecutiva

Tabla 4. 35.Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza Ejecutiva

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Jefe de Crédito y cobranzas	Asistente de Crédito y Cobranzas	Administrador de Cartera	Ejecutivo de cobranza	Procurador	Responsable de Caja
1	Entregar agenda y formatos2	60	52.5 + 11 * BETA(0.904, 0.846)	X					
2	Realizar el ruteo de cuentas2	42	33.5 + GAMM(8.82, 0.998)				X		
3	Desplazamiento2	150	NORM(150, 20)				X		

4	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ³	63	$53 + 20 * \text{BETA}(1.18, 0.982)$				X		
5	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ²	33	$\text{TRIA}(25.5, 36, 41.5)$				X		
6	Informar sobre cuotas vencidas ²	80	$71 + 18 * \text{BETA}(1.24, 1.2)$				X		
7	Planificar visita ²	39	$31 + \text{LOGN}(11.3, 25.3)$				X		
8	Registrar resultado de cobranza ²	87	$\text{NORM}(86.7, 4.4)$				X		
9	Solicitar Voucher de cancelación ²	67	$\text{NORM}(67.5, 3.6)$				X		
10	Negociar con cliente ³	143	$124 + 40 * \text{BETA}(0.74, 0.799)$				X		
11	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ²	212	$174 + 98 * \text{BETA}(0.706, 0.934)$				X		
12	Generar y entregar compromiso de pago ³	105	$\text{TRIA}(79, 106, 133)$				X		
13	Liquidar en caja ³	58	$49.5 + 16 * \text{BETA}(1.22, 1.01)$				X		X
14	Recepcionar recibos ³	15	$12.5 + \text{WEIB}(2.73, 2.53)$	X					
15	Procede a incautar el producto ²	330	$\text{NORM}(340, 84.7)$				X		

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Cobranza Correctiva

Tabla 4. 36. Distribución del Tiempo del proceso de Cobranza Correctiva

N°	Actividad	Tiempo Promedio	Distribución de Tiempo	Actores					
				Jefe de Crédito y cobranzas	Asistente de Crédito y Cobranzas	Administrador de Cartera	Ejecutivo de cobranza	Procurador	Responsable de Caja
1	Entregar agenda y formatos ³	60	52.5 + 11 * BETA(0.904, 0.846)	X					
2	Realizar el ruteo de cuentas ³	94	TRIA(83.5, 92.1, 106)					X	
3	Desplazamiento ³	182	NORM(180, 30)					X	
4	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ²	67	57.5 + 15 * BETA(1.12, 0.83)					X	
5	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ³	44	NORM(41.4, 11)					X	
6	Informar sobre cuotas vencidas ³	104	91 + 23 * BETA(1.21, 1.09)					X	
7	Planificar visita ³	47	33 + LOGN(10.9, 18.8)					X	
8	Registrar resultado de cobranza ³	87	NORM(86.7, 4.4)					X	
9	Solicitar Voucher de cancelación ³	68	NORM(67.5, 3.6)					X	
10	Negociar con cliente ⁴	210	178 + 56 * BETA(0.519, 0.575)					X	
11	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ³	216	174 + 98 * BETA(0.706, 0.934)					X	
12	Generar y entregar compromiso de pago ⁴	116	TRIA(79, 106, 133)					X	
13	Liquidar en caja ²	60	49.5 + 16 * BETA(1.22, 1.01)					X	X
14	Recepcionar	16	12.5 +	X					

	recibos2		WEIB(2.73, 2.53)						
15	Procede a incautar el producto	321	NORM(340, 84.7)					X	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego el tiempo del proceso, el tiempo de ciclo y la capacidad por proceso es el siguiente:

Tabla 4. 37. Tiempos de ciclo, Tiempo del proceso y Capacidad en el Modelo de Recaudación

	Balanceo	Cobranza en Tienda	Cobranza Administrativa	Cobranza Ejecutiva	Cobranza Correctiva	Modelo de Recaudación
TCiclo (segundos)	240	1205	145	152	290	225
TProceso (segundos)	398	2367	11994	11698	10713	12103
Capacidad por Hora	2	3	25	24	12	16

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

4.7. ANALISIS DE COSTO DE LOS MODELOS

El análisis de costo de los modelos me permitirá:

- Tomar medias para la reducción del costo de producción, siguiendo la metodología PERA (Planear-Realizar-Evaluar-Actuar).
- Determinar cuánto cuestan cada una de las actividades que interviene en el proceso y la inversión económica de cada uno de los modelos de Originación y Recaudación.
- Determinar el porcentaje de costo que se invierten en actividades que no agregan valor al proceso (Gasto).

4.7.1. ANALISIS DE COSTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN

Dentro de los recursos empleados en el modelo de Originación tenemos:

Tabla 4. 38. Capacidad y Costo de los Recursos empleados en el modelo de Originación

N°	Actor	Capacidad del Recurso	Costo por hora activa	Costo por Hora inactiva	Costo por Uso
1	Asistente de Créditos y cobranzas (incluye al auxiliar de Créditos y cobranzas)	2	7.8	0	0
2	Supervisor de Campo	1	18.2	0	0
3	Administrador de Cartera	1	9.4	0	0
4	Jefe de Créditos y cobranzas	1	18.2	0	0
5	Responsable de Caja	1	9.9	0	0
6	Asesor de Ventas	15	10.4	0	0
7	Solicitud de Créditos	infinito	0	0	0.01
8	Filtro de riesgo	infinito	0	0	0.03
9	copia de DNI	infinito	0	0	0.01
10	cargo de gestión	infinito	0	0	0.01
11	imprimir filtro	infinito	0	0	0.1
12	teléfono	infinito	0	0	0.5
13	file de archivo	infinito	0	0	0.5

14	pagare	infinito	0	0	0.01
15	cronograma de pago	infinito	0	0	0.01
16	contrato	infinito	0	0	0.01
17	hoja resumen informativo	infinito	0	0	0.01
18	Sistema SFI	infinito	0	0	3
19	Sistema SAI	infinito	0	0	3

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego el costo por mantener una entidad en espera en el proceso es 10 por hora.

a) Filtro Preliminar

Tabla 4. 39. Costo de Actividades en el proceso de Filtro Preliminar

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo de Actividad
1	Llenar solicitud con datos de cliente	Filtro Preliminar	Valor Agregado para el Cliente	0.50
2	Realizar filtro de Cliente	Filtro Preliminar	Valor Agregado para la Empresa	0.94
3	Registrar el número de filtro preliminar en solicitud	Filtro Preliminar	Sin Valor Agregado	1.80
4	Consultar a Asistente de Créditos y Cobranza el motivo de Observación	Filtro Preliminar	Valor Agregado para la Empresa	1.70
5	Ofrecer al Cliente Venta al Contado	Filtro Preliminar	Valor Agregado para el Cliente	2.88
6	Adjuntar copia de DNI a Solicitud	Filtro Preliminar	Valor Agregado para la Empresa	7.32
7	Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestión	Filtro Preliminar	Sin Valor Agregado	0.53
8	Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestion2	Filtro Preliminar	Sin Valor Agregado	0.40
9	Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	Filtro Preliminar	Sin Valor Agregado	1.93
10	Entregar solicitud al Administrador de Cartera	Filtro Preliminar	Sin Valor Agregado	3.14

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Solicitud

Tabla 4. 40. Costo de Actividades en el proceso de Solicitud

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo de Actividad
1	Verificar filtro y solicitud	Solicitud	Sin Valor Agregado	0.90
2	Indicar al Asesor de Ventas el motivo del rechazo	Solicitud	Sin Valor Agregado	0.20
3	Imprimir el filtro y adjuntarlo a la solicitud	Solicitud	Sin Valor Agregado	0.17
4	Registrar Solicitud en el sistema	Solicitud	Valor Agregado para la Empresa	3.22
5	Recepcionar solicitud y programar visita	Solicitud	Valor Agregado para el Cliente	0.32

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Inspección

Tabla 4. 41. Costo de Actividades en el proceso de Inspección

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo de Actividad
1	Realizar verificación telefónica	Inspección	Valor Agregado para el Cliente	0.96
2	Registrar resultados de verificación en solicitud	Inspección	Valor Agregado para el Cliente	0.38
3	Enviar a verificación en campo	Inspección	Sin Valor Agregado	0.96
4	Realizar inspección domiciliaria	Inspección	Valor Agregado para el Cliente	2.71
5	Realizar inspección laboral	Inspección	Valor Agregado para el Cliente	1.57
6	Completar informe de visita	Inspección	Valor Agregado para la Empresa	0.53
7	Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	Inspección	Sin Valor Agregado	1.93

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Evaluación

Tabla 4. 42. Costo de Actividades en el proceso de Evaluación

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo de Actividad
1	Realizar el Checklist de Evaluación	Evaluación	Valor Agregado para la Empresa	1.77
2	Archivar la solicitud indicando el motivo de observación o rechazo	Evaluación	Valor Agregado para la Empresa	1.21
3	Recepcionar y fedatear documentos solicitados	Evaluación	Valor Agregado para la Empresa	0.64
4	Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección	Evaluación	Valor Agregado para el Cliente	3.67
5	Activar CME y registrar aval si fuera necesario	Evaluación	Valor Agregado para el Cliente	3.84
6	Entregar valorados a Asesor de Ventas	Evaluación	Sin Valor Agregado	0.33
7	Entregar valorados a Jefe de créditos y Cobranzas	Evaluación	Sin Valor Agregado	1.09
8	Analizar crédito	Evaluación	Valor Agregado para el Cliente	1.14
9	Ampliar CME	Evaluación	Valor Agregado para el Cliente	0.19
10	Entregar valorados a Asesor de Ventas2	Evaluación	Sin Valor Agregado	0.29
11	Hacer firmar y sellar valorados al Cliente y Aval	Evaluación	Valor Agregado para la Empresa	1.22
12	Realizar preventa en sistema	Evaluación	Valor Agregado para el Cliente	4.17
13	Registrar desembolso e imprimir cronograma de pagos	Evaluación	Valor Agregado para el Cliente	3.53

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego de realizar la simulación del modelo de Originación de Créditos, se obtiene el siguiente resultado.

Tabla 4. 43. Resultado del Costo acumulado en la Simulación del Modelo de Originación

PROCESO	Costo Acumulado en Simulación					Salidas en Simulación
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total	
Filtro Preliminar	80.72	35.43	205.36	115.56	437.07	60
Solicitud	7.49	23.36	0.00	0.30	31.15	42
Inspección	11.55	21.80	5.18	5.53	44.06	28
Evaluación	1.00	44.33	20.06	1.35	66.73	30
Modelo de Originación	100.76	124.92	230.60	122.74	579.02	30

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Al determinar el costo por entidad de salida tenemos:

Tabla 4. 44. Resultado del Costo por entidad en la Simulación del Modelo de Originación

PROCESO	Costo Promedio por entidad				
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total
Filtro Preliminar	1.35	0.59	3.42	1.93	7.28
Solicitud	0.18	0.56	0.00	0.01	0.74
Inspección	0.41	0.78	0.18	0.20	1.57
Evaluación	0.03	1.48	0.67	0.04	2.22
Modelo de Originación	3.36	4.16	7.69	4.09	19.30

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se tiene que el costo de operatividad del modelo de Originación es 19.30 soles, divididos en 7.28, 0.74, 1.57 y 2.22 en los procesos de Filtro Preliminar, Solicitud, Inspección y Evaluación respectivamente.

4.7.2. ANALISIS DE COSTO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN

Dentro de los recursos empleados en el Modelo de Recaudación tenemos:

Tabla 4. 45. Capacidad y Costo de los Recursos empleados en el modelo de Recaudación

N°	Actor	Capacidad del Recurso	Costo por hora activa	Costo por Hora inactiva	Costo por Uso
1	Asistente de Créditos y cobranzas (incluye al auxiliar de Créditos y cobranzas)	1	7.8	0	0
2	Administrador de Cartera	3	9.4	0	0
3	Jefe de Créditos y cobranzas	1	18.2	0	0
4	Responsable de Caja	1	9.9	0	0
5	Ejecutivo de Cobranzas	3	10.4	0	0
6	Procurador	2	13.02	0	0
7	Sistema SFI	infinito	0	0	3
8	Formato de Cuentas	infinito	0	0	0.01
9	Recibo manual	infinito	0	0	0.01
10	Compromiso de Pago	infinito	0	0	0.01
11	Agenda de Cobranza	infinito	0	0	0.01
12	teléfono	infinito	0	0	0.5

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

a) Balanceo

Tabla 4. 46. Costo de Actividades en el proceso de Balanceo

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo
1	Balancear cartera de cuentas en sistema	Balanceo	Sin Valor Agregado	4.35
2	Entregar relación de cuentas a gestores	Balanceo	Sin Valor Agregado	1.45
3	Realizar el confesionario	Balanceo	Valor Agregado para la Empresa	0.87
4	Realizar el confesionario2	Balanceo	Valor Agregado para la Empresa	4.02

5	Validar el confesionario	Balanceo	Valor Agregado para la Empresa	4.54
---	--------------------------	----------	--------------------------------	------

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Cobranza en Tienda

Tabla 4. 47. Costo de Actividades en el proceso de Cobranza en Tienda

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo
1	Contactar con cliente y verificar estado de cuenta	Cobranza en Tienda	Valor Agregado para el Cliente	3.33
2	Contactar con cliente y verificar estado de cuenta2	Cobranza en Tienda	Valor Agregado para el Cliente	3.25
3	Cobrar a cliente	Cobranza en Tienda	Valor Agregado para el Cliente	0.17
4	Negociar con cliente	Cobranza en Tienda	Valor Agregado para el Cliente	0.37
5	Atender a cliente según requerimiento	Cobranza en Tienda	Valor Agregado para el Cliente	0.70
6	Indicar monto de pago	Cobranza en Tienda	Valor Agregado para el Cliente	0.24
7	Generar y entregar compromiso de pago	Cobranza en Tienda	Valor Agregado para el Cliente	0.32

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Cobranza Administrativa

Tabla 4. 48. Costo de Actividades en el proceso de Cobranza Administrativa

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo
1	Entregar agenda y formatos	Cobranza Administrativa	Sin Valor Agregado	0.52
2	Realizar el ruteo de cuentas	Cobranza Administrativa	Sin Valor Agregado	0.10
3	Desplazamiento	Cobranza Administrativa	Sin Valor Agregado	0.34

4	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para el Cliente	0.17
5	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para el Cliente	0.58
6	Informar sobre cuotas vencidas	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para el Cliente	0.17
7	Planificar visita	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para la Empresa	0.08
8	Registrar resultado de cobranza	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para la Empresa	3.23
9	Solicitar Voucher de cancelación	Cobranza Administrativa	Sin Valor Agregado	0.18
10	Negociar con cliente2	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para el Cliente	0.32
11	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para el Cliente	0.57
12	Generar y entregar compromiso de pago2	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para el Cliente	0.29
13	Liquidar en caja	Cobranza Administrativa	Valor Agregado para la Empresa	3.31
14	Recepcionar recibos	Cobranza Administrativa	Sin Valor Agregado	0.08

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Cobranza Ejecutiva

Tabla 4. 49.Costo de Actividades en el proceso de Cobranza Ejecutiva

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo
1	Entregar agenda y formatos2	Cobranza Ejecutiva	Sin Valor Agregado	0.44
2	Realizar el ruteo de cuentas2	Cobranza Ejecutiva	Sin Valor Agregado	0.12
3	Desplazamiento2	Cobranza Ejecutiva	Sin Valor Agregado	0.43

4	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ³	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para el Cliente	0.18
5	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ²	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para el Cliente	0.59
6	Informar sobre cuotas vencidas ²	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para el Cliente	0.23
7	Planificar visita ²	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para la Empresa	0.11
8	Registrar resultado de cobranza ²	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para la Empresa	3.25
9	Solicitar Voucher de cancelación ²	Cobranza Ejecutiva	Sin Valor Agregado	0.19
10	Negociar con cliente ³	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para el Cliente	0.18
11	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ²	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para el Cliente	0.62
12	Generar y entregar compromiso de pago ³	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para el Cliente	0.31
13	Liquidar en caja ³	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para la Empresa	3.33
14	Recepcionar recibos ³	Cobranza Ejecutiva	Sin Valor Agregado	0.08
15	Procede a incautar el producto ²	Cobranza Ejecutiva	Valor Agregado para la Empresa	0.95

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Cobranza Correctiva

Tabla 4. 50. Costo de Actividades en el proceso de Cobranza Correctiva

N°	Actividad	Proceso	Valor Agregado	Costo
1	Entregar agenda y formatos ³	Cobranza Correctiva	Sin Valor Agregado	1.22
2	Realizar el ruteo de cuentas ³	Cobranza Correctiva	Sin Valor Agregado	0.18
3	Desplazamiento ³	Cobranza Correctiva	Sin Valor Agregado	0.70

4	Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ²	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para el Cliente	0.25
5	Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ³	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para el Cliente	0.69
6	Informar sobre cuotas vencidas ³	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para el Cliente	0.38
7	Planificar visita ³	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para la Empresa	0.18
8	Registrar resultado de cobranza ³	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para la Empresa	3.33
9	Solicitar Voucher de cancelación ³	Cobranza Correctiva	Sin Valor Agregado	0.25
10	Negociar con cliente ⁴	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para el Cliente	0.78
11	Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ³	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para el Cliente	0.81
12	Generar y entregar compromiso de pago ⁴	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para el Cliente	0.44
13	Liquidar en caja ²	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para la Empresa	3.38
14	Recepcionar recibos ²	Cobranza Correctiva	Sin Valor Agregado	0.08
15	Procede a incautar el producto	Cobranza Correctiva	Valor Agregado para la Empresa	1.19

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego de realizar la simulación del modelo de Recaudación, se obtiene el siguiente resultado.

Tabla 4. 51. Resultado del Costo acumulado en la Simulación del Modelo de Recaudación

PROCESO	Costo Acumulado en Simulación					Salidas en Simulación
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total	
Balanceo	17.39	0.00	12.59	9.86	39.84	9
Cobranza en Tienda	0.00	223.00	0.00	1.77	224.77	120

Cobranza Administrativa	164.66	66.89	594.71	3.00	829.26	314
Cobranza Ejecutiva	178.15	58.70	530.42	5.67	772.94	745
Cobranza Correctiva	124.23	45.40	264.86	78.00	512.49	284
Modelo de Recaudación	134.15	98.50	360.09	31.97	624.71	366

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Al determinar el costo por entidad de salida tenemos:

Tabla 4. 52. Resultado del Costo por entidad en la Simulación del Modelo de Recaudación

PROCESO	Costo Promedio por entidad				
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total
Balanceo	1.93	0.00	1.40	1.10	4.43
Cobranza en Tienda	0.00	1.86	0.00	0.01	1.87
Cobranza Administrativa	0.52	0.21	1.89	0.01	2.64
Cobranza Ejecutiva	0.24	0.08	0.71	0.01	1.04
Cobranza Correctiva	0.44	0.16	0.93	0.27	1.80
Modelo de Recaudación	2.23	0.58	2.28	1.17	6.27

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se tiene que el costo de operatividad del modelo de Recaudación es 6.27 soles, divididos en 4.43 por Balanceo, y el restante 1.84 es el promedio de 1.87, 2.64, 1.04 y 1.80 de los procesos de Cobranza en Tienda, Cobranza Administrativa, Cobranza Ejecutiva y cobranza correctiva.

5. ANÁLISIS DEL PROCESO

Es la etapa de la obtención del Know-how mediante el análisis de la información. En este punto se analizara el proceso en todas sus partes, con el fin de identificar debilidades que afecten la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos.

Se procederá a realizar el siguiente procedimiento:

- Identificar los factores críticos de Éxito de la Empresa
- Identificar los procesos críticos del modelo de Originación y Recaudación.
- Análisis del Valor Agregado a las Actividades de los Procesos Críticos
- Se realiza el análisis de prueba de fallas (AMEF) de las actividades de los Procesos Críticos de éxito, así impacto y como su plan de acción para la continuidad de las operaciones.
- Se realiza el análisis de solución de problemas como resultado de la identificación de los problemas en base a su RPN (Numero de prioridad de Riesgo) para la obtención de soluciones a la causa principal que genera desviaciones en los procesos.
- Se realiza el análisis de línea y cuellos de Botella para minimizar los tiempos de ciclo y el tiempo de cada uno de los procesos.

5.1. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Para la obtención de los factores de éxito se toma en cuenta la misión, visión de la compañía, y la información levantada de campo.

5.1.1. FACTORES CRITICOS DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS

Entre los factores críticos del modelo de Originación de Créditos tenemos:

- Facilidad Para Acceder al Crédito
- Tiempo para el desembolso
- Información adecuada del crédito
- Cumplir con la Normativa Vigente de protección al cliente financiero
- Permite convertirnos en el grupo retail y financiero más grande del país.
- Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país.
- Porcentaje de tiempo con mayor costo sin Valor Agregado.
- Proceso con mayor costo.

5.1.2. FACTORES CRITICOS DEL MODELO DE RECAUDACION

Los factores críticos del modelo de Recaudación tenemos:

- Facilidad para el pago
- Información adecuada del estado de cuenta
- Reparación/mantenimiento del artefacto del crédito
- Disminución de Intereses por pago anticipado
- Cumplir con la Normativa Vigente de protección al cliente financiero
- Permite convertirnos en el grupo retail y financiero más grande del país.
- Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país.

- Porcentaje de tiempo con mayor costo sin Valor Agregado.
- Proceso con mayor costo.

5.2. PROCESOS CRITICOS

Para determinar los procesos críticos de los modelos de Originación de Créditos y el Modelo de Recaudación, se procede a cruzar los factores críticos de éxito con los procesos de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.

5.2.1. PROCESOS CRITICOS PARA EL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS

Tabla 5. 1. Matriz de Priorización de Procesos del modelo de Originación de Créditos

Procesos del Modelo de Originación de Créditos	Factores Críticos de Éxito								Puntaje
	1. Facilidad para acceder al Crédito	2. Tiempo para el desembolso	3. Información adecuada del crédito	4. Cumplir con la normativa vigente de protección al cliente financiero	5. Permitir convertimos en el grupo retail y financiero más grande del país	6. Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país.	7. Porcentaje de tiempo con mayor costo sin Valor Agregado	8. Proceso con mayor costo	
	4	4	4	2	2	3	3	2	
Gestión Administrativa de Créditos	0	0	0	5	5	5	0	0	35
Filtro Preliminar	3	0	5	0	9	9	3	9	104
Solicitud	0	5	0	0	3	3	9	0	62
Inspección	3	5	9	5	9	9	3	3	138
Evaluación	5	9	0	5	5	5	5	5	116
Gestión de Expedientes	0	0	0	0	5	5	0	0	25

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Los Procesos críticos del modelo de Originación de Créditos son aquellos que presentan mayor relación con los factores críticos de Éxito, luego se concluye que los procesos críticos son el proceso de Inspección, Evaluación y el Filtro preliminar.

5.2.2. PROCESOS CRITICOS PARA EL MODELO DE RECAUDACIÓN

Tabla 5. 2. Matriz de Priorización de Procesos del modelo de Recaudación

Procesos del Modelo de Recaudación	Factores Críticos de Éxito									Puntaje
	1. Proceso con mayor costo	2. Porcentaje de tiempo con mayor costo sin Valor Agregado	3. Brindar el mayor nivel de bienestar y acceso a las familias y a los pequeños microempresarios emergentes del país	4. Permitir convertirnos en el grupo retail y financiero más grande del país	5. Cumplir con la normativa vigente de protección al cliente financiero	6. Disminución de interese por pago anticipado	7. Reparacion/mantenimiento del artefacto	8. Informacion adecuada del estado de cuenta	9. Facilidad para el pago	
	2	2	3	3	2	2	4	4	4	
Control y Gestión	0	0	0	0	0	3	0	0	0	9
Balanceo	0	0	0	4	0	0	0	9	9	44
Cobranza Administrativa	5	5	3	0	9	3	0	5	5	99
Cobranza Ejecutiva	5	5	3	0	9	3	0	5	3	95
Cobranza Correctiva	5	5	3	0	9	3	0	5	3	95
Cobranza en Tienda	5	5	3	5	9	3	0	0	0	89
Entrega de Cartas de Bienvenida	0	9	5	5	0	0	5	0	0	81
Devolución Voluntaria	3	0	0	0	0	0	2	0	0	18

Seguimiento y Actualización	0	0	0	0	0	3	0	0	0	9
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Los Procesos críticos del modelo de Recaudación son aquellos que presentan mayor relación con los factores críticos de Éxito, luego para nuestro caso los procesos críticos del modelo de Recaudación son: Cobranza Administrativa, Cobranza Ejecutiva, Cobranza Correctiva y Cobranza en Tienda.

5.3. ANALISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESO CRITICOS

Después de determinar los procesos críticos del modelo de Originación de Créditos y Recaudación se procedió a determinar las actividades que no agregan valor al proceso, así como los planes de acción, para minimizar o eliminar el tiempo empleado en ellas. Así mismo se analiza las actividades que agregan valor para la empresa, con el fin de automatizarlas o unir las.

5.3.1. ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL MODELO DE ORIGINACION DE CREDITOS

a) Inspección

Valor Agregado para el Cliente: En el proceso de inspección, se debe agregar valor mediante la facilidad para acceder al crédito, tiempo en el desembolso e información adecuada del crédito.

Tabla 5. 3. Actividades que agregan valor al proceso de Inspección

Actividades que agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Realizar inspección domiciliaria	577	52%
Realizar inspección laboral	336	30%
Realizar verificación telefónica	105	9%
Registrar resultados de verificación en solicitud	86	8%
Total general	1104	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se debe mejorar la calidad de atención al cliente en el momento de la inspección, indicándole adecuadamente los pasos para obtener el crédito así como la documentación necesaria de acuerdo al perfil, debe realizarse una adecuada verificación de vecinos siguiendo la política y se debe registrar la información completa, necesaria y oportuna.

Valor Agregado para la Empresa: En el proceso de inspección se debe agregar valor mediante el uso óptimo de recursos, fidelización de clientes de segmento C y D, automatización de los procesos y capacitación y entrenamiento al personal.

Tabla 5. 4. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Inspección

Actividades que agregan valor para la empresa	Tiempo	Porcentaje
Completar informe de visita	113	100%
Total general	113	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que es importante el empleo de la política de Créditos para tomar la adecuada recomendación sobre el crédito, así mismo una automatización mediante un scoring manual en el formato de visita.

Sin Valor Agregado: En el proceso de inspección se trata de eliminar o reducir el tiempo empleado en las actividades que no agrega valor agregado.

Tabla 5. 5. Actividades que no agregan valor al proceso de Inspección

Actividades que no agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	290	69%
Enviar a verificación en campo	132	31%
Total general	422	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se puede automatizar las actividades de entrega de documentos.

b) Evaluación

Valor Agregado para el Cliente: En el proceso de evaluación, se debe agregar valor mediante la facilidad para acceder al crédito, tiempo en el desembolso e información adecuada del crédito.

Tabla 5. 6.Actividades que agregan valor al proceso de Evaluación

Actividades que agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Analizar crédito	226	34%
Realizar preventa en sistema	167	25%
Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección	106	16%
Registrar desembolso e imprimir cronograma de pagos	77	12%
Activar CME y registrar aval si fuera necesario	46	7%
Ampliar CME	37	6%
Total general	659	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se debe mejorar la calidad de atención al cliente en el momento de la evaluación, indicándole adecuadamente los beneficios de un pago puntual en el crédito, brindar una atención ágil y personalizada, brindarle al paciente un CME de acuerdo a su perfil. Así mismo la firma del cronograma de pago se debe realizar después de la aceptación y el desembolso del crédito, y coordinar con el cliente una fecha que minimice la posibilidad de atraso en sus cuotas.

Valor Agregado para la Empresa: En el proceso de evaluación se debe agregar valor mediante el uso óptimo de recursos, fidelización de clientes de segmento C y D, automatización de los procesos y capacitación y entrenamiento al personal.

Tabla 5. 7.Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Evaluación

Actividades que agregan valor para la empresa	Tiempo	Porcentaje
Realizar el Checklist de Evaluación	519	50%

Archivar la solicitud indicando el motivo de observación o rechazo	207	20%
Hacer firmar y sellar valorados al Cliente y Aval	173	17%
Recepcionar y fedatear documentos solicitados	136	13%
Total general	1035	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que es importante el empleo de la política de Créditos para tomar la adecuada decisión de aprobar, rechazar u observar el crédito, así mismo una automatización mediante un scoring en el sistema y el archivo digital de las solicitudes observadas o rechazadas.

Sin Valor Agregado: En el proceso de Evaluación se trata de eliminar o reducir el tiempo empleado en las actividades que no agrega valor agregado.

Tabla 5. 8. Actividades que no agregan valor al proceso de Evaluación

Actividades que no agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Entregar valorados a Jefe de créditos y Cobranzas	151	68%
Entregar valorados a Asesor de Ventas	36	16%
Entregar valorados a Asesor de Ventas2	36	16%
Total general	223	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se puede automatizar las actividades de entrega de documentos.

c) Filtro Preliminar

Valor Agregado para el Cliente: En el proceso de Filtro Preliminar, se debe agregar valor mediante la facilidad para acceder al crédito, tiempo en el desembolso e información adecuada del crédito.

Tabla 5. 9. Actividades que agregan valor al proceso de Filtro Preliminar

Actividades que agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Ofrecer al Cliente Venta al Contado	291	86%
Llenar solicitud con datos de cliente	46	14%
Total general	337	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se debe mejorar la calidad de atención al cliente en el momento del proceso del filtro preliminar, se le debe indicar adecuadamente los productos al contado de acuerdo a su perfil. Así mismo es importante el correcto llenado de la solicitud, el cual permitirá agilizar el proceso para la obtención del crédito del cliente.

Valor Agregado para la Empresa: En el proceso de Filtro Preliminar se debe agregar valor mediante el uso óptimo de recursos, fidelización de clientes de segmento C y D, automatización de los procesos y capacitación y entrenamiento al personal.

Tabla 5. 10. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de filtro Preliminar

Actividades que agregan valor para la empresa	Tiempo	Porcentaje
---	--------	------------

Adjuntar copia de DNI a Solicitud	683	73%
Consultar a Asistente de Créditos y Cobranza el motivo de Observación	161	17%
Realizar filtro de Cliente	86	9%
Total general	930	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que es importante el empleo adecuado de herramientas que minimicen el riesgo del inadecuado perfilamiento del cliente, así mismo es importante que los asesores de ventas interpreten los motivos de observación y tomen las acciones necesarias para poder levantarlos.

Sin Valor Agregado: En el proceso de Filtro Preliminar se trata de eliminar o reducir el tiempo empleado en las actividades que no agrega valor agregado.

Tabla 5. 11. Actividades que no agregan valor al proceso de Filtro Preliminar

Actividades que no agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	290	48%
Registrar el número de filtro preliminar en solicitud	168	28%
Entregar solicitud al Administrador de Cartera	66	11%
Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestión	40	7%
Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestion2	37	6%
Total general	602	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se puede automatizar las actividades de entrega de documentos.

5.3.2. ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN

La cobranza es una parte integral del proceso de Créditos, es aquella que recibe la retroalimentación de una adecuada colocación de Créditos según las políticas y análisis de riesgo crediticio adecuado.

a) Cobranza Administrativa

Valor Agregado para el Cliente: En el proceso de Cobranza Administrativa, se debe agregar valor mediante la facilidad para el pago, información adecuada del estado de cuenta y el mantenimiento/Reparación del artefacto del Crédito.

Tabla 5. 12. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza Administrativa

Actividades que agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Cobrar a cliente y entregar recibo de pago	213	35%
Negociar con cliente2	123	20%
Generar y entregar compromiso de pago2	105	17%
Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente	66	11%
Informar sobre cuotas vencidas	65	11%
Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda	29	5%
Total general	602	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se debe mejorar la calidad de atención al cliente en el momento del proceso de Cobranza Administrativa, se le debe indicar adecuadamente la forma de pago de acuerdo al perfil del cliente. Así mismo es importante orientarlo a la regularización de su deuda.

Valor Agregado para la Empresa: En el proceso de Cobranza Administrativa se debe agregar valor mediante el uso óptimo de recursos, fidelización de clientes de segmento C y D, automatización de los procesos y capacitación y entrenamiento al personal.

Tabla 5. 13. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Cobranza Administrativa

Actividades que agregan valor para la empresa	Tiempo	Porcentaje
Registrar resultado de cobranza	86	50%
Liquidar en caja	57	33%
Planificar visita	30	17%
Total general	173	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que es importante un control adecuado de la liquidación en caja, una adecuada planificación de la visita en base a las gestiones y el perfil del cliente y un registro de cobranza real que permita obtener información de valor de la gestión.

Sin Valor Agregado: En el proceso de Cobranza Administrativa se trata de eliminar o reducir el tiempo empleado en las actividades que no agrega valor agregado.

Tabla 5. 14. Actividades que no agregan valor al proceso de Cobranza Administrativa

Actividades que no agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Desplazamiento	130	42%
Solicitar Voucher de cancelación	67	22%
Entregar agenda y formatos	63	20%
Realizar el ruteo de cuentas	37	12%
Recepcionar recibos	15	5%
Total general	312	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se puede minimizar el tiempo empleado en el ruteo de cuentas definiendo automáticamente las cuentas a gestionar durante el día, debido a sus diferentes atributos como monto, cuentas en microzonas, días de atraso, etc. Es importante una herencia de información de la gestión del Asistente de Créditos y cobranzas en tienda y el gestor respectivo.

Así mismo mediante un ruteo adecuado de cuentas, se permitirá minimizar el desplazamiento.

b) Cobranza Ejecutiva

Valor Agregado para el Cliente: En el proceso de Cobranza ejecutiva, se debe agregar valor mediante la facilidad para el pago, información adecuada del estado de cuenta y el mantenimiento/Reparación del artefacto del Crédito.

Tabla 5. 15. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza Ejecutiva

Actividades que agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ²	212	33%
Negociar con cliente ³	143	22%
Generar y entregar compromiso de pago ³	105	16%
Informar sobre cuotas vencidas ²	80	13%
Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ³	63	10%
Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ²	33	5%

Total general	635	100%
----------------------	------------	-------------

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se debe mejorar la calidad de atención al cliente en el momento del proceso de Cobranza Ejecutiva, se le debe indicar adecuadamente la forma de pago de acuerdo al perfil del cliente. Así mismo es importante orientarlo a la regularización de su deuda.

Valor Agregado para la Empresa: En el proceso de Cobranza Ejecutiva se debe agregar valor mediante el uso óptimo de recursos, fidelización de clientes de segmento C y D, automatización de los procesos y capacitación y entrenamiento al personal.

Tabla 5. 16. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Cobranza Ejecutiva

Actividades que agregan valor para la empresa	Tiempo	Porcentaje
Procede a incautar el producto	330	64%
Registrar resultado de cobranza	87	17%
Liquidar en caja	58	11%
Planificar visita	39	8%
Total general	513	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que es importante un control adecuado de la liquidación en caja, una adecuada planificación de la visita en base a las gestiones y el perfil del cliente y un registro de cobranza real que permita obtener información de valor de la gestión.

Así mismo es importante capacitar, evaluar y controlar a los gestores en el momento de la incautación de un producto; el cual debe estar en condiciones de operatividad para sum recepción por parte de la empresa.

Sin Valor Agregado: En el proceso de Cobranza Ejecutiva se trata de eliminar o reducir el tiempo empleado en las actividades que no agrega valor agregado.

Tabla 5. 17. Actividades que no agregan valor al proceso de Cobranza Ejecutiva

Actividades que no agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Desplazamiento	150	45%
Solicitar Voucher de cancelación	67	20%
Entregar agenda y formatos	60	18%
Realizar el ruteo de cuentas	42	13%
Recepcionar recibos	15	5%
Total general	334	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se puede minimizar el tiempo empleado en el ruteo de cuentas definiendo automáticamente las cuentas a gestionar durante el día, debido a sus diferentes atributos como monto, cuentas en microzonas, días de atraso, etc. Es importante una herencia de información de la gestión del Asistente de Créditos y cobranzas en tienda y el gestor respectivo.

Así mismo mediante un ruteo adecuado de cuentas, se permitirá minimizar el desplazamiento.

c) Cobranza Correctiva

Valor Agregado para el Cliente: En el proceso de Cobranza Correctiva, se debe agregar valor mediante la facilidad para el pago, información adecuada del estado de cuenta y el mantenimiento/Reparación del artefacto del Crédito.

Tabla 5. 18. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza Correctiva

Actividades que agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Cobrar a cliente y entregar recibo de pago ³	216	29%
Negociar con cliente ⁴	210	28%
Generar y entregar compromiso de pago ⁴	116	15%
Informar sobre cuotas vencidas ³	104	14%
Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente ²	67	9%
Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda ³	44	6%
Total general	757	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se debe mejorar la calidad de atención al cliente en el momento del proceso de Cobranza Correctiva, se le debe indicar adecuadamente la forma de pago de acuerdo al perfil del cliente. Así mismo es importante orientarlo a la regularización de su deuda.

Valor Agregado para la Empresa: En el proceso de Cobranza Correctiva se debe agregar valor mediante el uso óptimo de recursos, fidelización de clientes de segmento C y D, automatización de los procesos y capacitación y entrenamiento al personal.

Tabla 5. 19. Actividades que agregan valor para la empresa en el proceso de Cobranza Correctiva

Actividades que agregan valor para la empresa	Tiempo	Porcentaje
---	--------	------------

Procede a incautar el producto	321	62%
Registrar resultado de cobranza	87	17%
Liquidar en caja	60	12%
Planificar visita	47	9%
Total general	515	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que es importante un control adecuado de la liquidación en caja, una adecuada planificación de la visita en base a las gestiones y el perfil del cliente y un registro de cobranza real que permita obtener información de valor de la gestión.

Así mismo es importante capacitar, evaluar y controlar a los gestores en el momento de la incautación de un producto; el cual debe estar en condiciones de operatividad para su recepción por parte de la empresa.

Sin Valor Agregado: En el proceso de Cobranza Correctiva se trata de eliminar o reducir el tiempo empleado en las actividades que no agregan valor agregado.

Tabla 5. 20. Actividades que no agregan valor al proceso de Cobranza Correctiva

Actividades que no agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Desplazamiento	182	43%
Realizar el ruteo de cuentas	94	22%
Solicitar Voucher de cancelación	68	16%
Entregar agenda y formatos	60	14%
Recepcionar recibos	16	4%
Total general	419	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede deducir que se puede minimizar el tiempo empleado en el ruteo de cuentas definiendo automáticamente las cuentas a gestionar durante el día, debido a sus

diferentes atributos como monto, cuentas en microzonas, días de atraso, etc. Es importante una herencia de información de la gestión del Asistente de Créditos y cobranzas en tienda y el gestor respectivo.

Así mismo mediante un ruteo adecuado de cuentas, se permitirá minimizar el desplazamiento.

d) Cobranza en Tienda

Valor Agregado para el Cliente: En el proceso de Cobranza en Tienda, se debe agregar valor mediante la facilidad para el pago, información adecuada del estado de cuenta y el mantenimiento/Reparación del artefacto del Crédito.

Tabla 5. 21. Actividades que agregan valor al proceso de Cobranza en Tienda

Actividades que agregan valor en el proceso	Tiempo	Porcentaje
Atender a cliente según requerimiento	319	31%
Negociar con cliente	170	16%
Generar y entregar compromiso de pago	144	14%
Contactar con cliente y verificar estado de cuenta	118	11%
Contactar con cliente y verificar estado de cuenta2	116	11%
Indicar monto de pago	111	11%
Cobrar a cliente	57	6%
Total general	1036	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Es importante brindar al cliente un reforzamiento positivo, que permita reconocer y premiar al cliente por su intención de pago, accediendo a nuevos créditos y promociones. Así mismo es importante ofrecer al cliente formas de pago de acuerdo a su perfil.

5.4. ANALISIS DE MODO DE FALLA (AMEF)

El Análisis de Modo De falla de los modelos de Originación y Recaudación permitirá detectar los defectos y errores del proceso, anticipando o disminuyendo la presencia de los mismos.

5.4.1. ANALISIS DE MODO DE FALLA DEL MODELO DE ORIGINACION

a) Inspección

Tabla 6. 1. Análisis de Modo de Falla del proceso de Inspección

Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Realizar verificación telefónica	Se realiza una inadecuada verificación telefónica	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	9	Se realiza una revisión posterior al desembolso del proceso	4	144	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.
Registrar resultados de verificación en solicitud	Se registra información incompleta	Cliente con perfil inadecuado	4	La actividad de registrar información es tediosa y engorrosa, el formato no permite registrar la información completa	6	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFI, mediante mensajes de texto
Enviar a verificación en campo	Perdida de solicitud	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	8	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	576	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFI, mediante mensajes de texto
Realizar inspección domiciliaria	Se realiza una inadecuada inspección de campo	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y cobranza a la gestión de ADC	6	192	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.
Realizar inspección domiciliaria	ADC y cliente confabulan para cometer fraude	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y cobranza a la gestión de ADC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión , con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas
Realizar inspección domiciliaria	No se realiza inspección domiciliaria	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y cobranza a la gestión de ADC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión , con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas

Realizar inspección domiciliaria	Cliente confabula con vecinos para tener buenas referencias	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y cobranza a la gestión de ADC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión , con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas
Realizar inspección laboral	Se realiza una inadecuada inspección laboral	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y cobranza a la gestión de ADC	6	192	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.
Realizar inspección laboral	ADC y cliente confabulan para cometer fraude	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza la supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y cobranza a la gestión de ADC	6	192	Elaboración de un plan de supervisión , con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas
Completar informe de visita	Ingreso de predeterminados desactualizados	Cliente con perfil inadecuado	4	No se realizan las actualizaciones en el sistema	7	Ejecución del procedimiento para actualizar los predeterminados	7	196	Implementar un proceso de solicitud de requerimientos a sistema
Completar informe de visita	Se registra información incompleta	Cliente con perfil inadecuado	4	La actividad de registrar información es tediosa y engorrosa, el formato no permite registrar la información completa	6	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	3	72	Adecuado formato de informe de gestión, que permita ingresar la información precisa, completa y necesaria
Completar informe de visita	Deterioro de documentos	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	252	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFI, mediante mensajes de texto
Completar informe de visita	Deficiente costeo especializado	Cliente con perfil inadecuado	4	Falta capacitación al personal	6	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Implementación de un plan de capacitación, así como línea de carrera dentro de la institución
Completar informe de visita	Informe de visita se llena con datos equívocos	Información del crédito del cliente es errónea	3	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Adecuado formato de informe de gestión, que permita ingresar la información precisa, completa y necesaria

Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	Deficiencia en la comunicación entre el personal de la financiero y comercial	Demora en la atención al cliente	6	Desarticulación de las estrategias entre la parte comercial y financiera	4	Negociaciones entre el Jefe de Créditos y Cobranzas (JCC) y el Gerente de Tienda (GT)	7	168	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFI, mediante mensajes de texto
---	---	----------------------------------	---	--	---	---	---	-----	---

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Evaluación

Tabla 6. 2. Análisis de Modo de Falla del proceso de Evaluación

Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Realizar el Checklist de Evaluación	Deficiente aplicación de la política	Cliente con perfil inadecuado	4	Falta capacitación al personal	6	Se realiza la consulta al Jefe de Créditos y cobranzas	4	96	Se implementa un plan de Gestión de capacitación
Archivar la solicitud indicando el motivo de observación o rechazo	Se pierde la documentación o sustento de la inspección	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante la relación de créditos desembolsados	4	224	Implementar en el SAI un módulo para ver el resultado de la inspección
Recepcionar y fedatear documentos solicitados	Firma diferente del DNI en el pagare	Información del crédito del cliente es errónea	3	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Se procede a verificar el DNI del cliente y aval antes de la firma de los valorados. Se revisa la firma de los valorados.
Recepcionar y fedatear documentos solicitados	DNI falsificado	Información del crédito del cliente es errónea	3	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	120	Se procede a autenticidad del DNI.
Recepcionar y fedatear documentos solicitados	Hacer firmar cronograma de pagos en blanco	Insatisfacción del cliente	2	Error en la secuencialidad de las actividades en el proceso	10	no se realiza ningún control	10	200	El compromiso de pago será firmado en caja, bajo responsabilidad del Responsable de Caja.

Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección	Aprobación de créditos fraudulentos	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control de la gestión	7	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	168	Elaboración de un plan de supervisión , con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas
Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección	Se aprueban solicitudes de manera intencional sin cumplir política	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control de la gestión	7	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	168	Implementación del Scoring de aprobación en el sistema, eliminando la discrecionalidad.
Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección	La decisión de la aprobación del crédito está influenciado por factores subjetivos.	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	192	Implementación del Scoring de aprobación en el sistema, eliminando la discrecionalidad.
Activar CME y registrar aval si fuera necesario	Se ingresa CME que no corresponde	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	192	Implementación de Niveles de autonomía para la aprobación del CME.
Entregar valorados a Asesor de Ventas	Perdida de documentos	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	504	Seguimiento de la solicitud mediante el módulo de presolicitudes
Entregar valorados a Jefe de créditos y Cobranzas	Perdida de documentos	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	504	Seguimiento de la solicitud mediante el módulo de presolicitudes
Analizar crédito	Desconocimiento o mala interpretación de la política de Créditos y Cobranzas	Cliente con perfil inadecuado	4	Falta capacitación al personal	6	Se realiza una supervisión inopinada por parte del Jefe zonal de créditos y cobranzas	9	216	Implementación de un aplicativo RPM, enlazado al módulo de Inspecciones en el SFI, mediante mensajes de texto
Ampliar CME	Aprobación de Créditos sin autonomía	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza un control y seguimiento de los CME por parte del área de riesgos	5	160	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.

Entregar valorados a Asesor de Ventas	Perdida de la solicitud	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	504	Seguimiento de la solicitud mediante el módulo de presolicitudes
Hacer firmar y sellar valorados al Cliente y Aval	Se aprueba sin las firmas de los involucrados	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	192	Implementación del Scoring de aprobación en el sistema, eliminando la discrecionalidad.
Hacer firmar y sellar valorados al Cliente y Aval	Se prueben con firmas de personas ajenas al Crédito	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	192	Se procede a verificar el DNI del cliente y aval antes de la firma de los valorados. Se revisa la firma de los valorados.
Realizar preventa en sistema	Información de condiciones de aprobación es errada	Insatisfacción del cliente	2	Falta capacitación al personal	6	Se consulta al Gerente de Tienda (GT) o a supervisor de campo el procedimiento de la preventa	4	48	Se realizara la simulación de cuotas.
Registrar desembolso e imprimir cronograma de pagos	Error en el control de desembolso a realizar	Información del crédito del cliente es errónea	3	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	144	El área de operaciones evaluara la operatividad y funciones del responsable de caja.
Registrar desembolso e imprimir cronograma de pagos	Pagare no es ingresado en el sistema	Información del crédito del cliente es errónea	3	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza una revisión del expediente después del desembolso por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas	6	144	El área de operaciones evaluara la operatividad y funciones del responsable de caja.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Filtro Preliminar

Tabla 6. 3. Análisis de Modo de Falla del proceso de Filtro Preliminar

Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Llenar solicitud con datos de cliente	Cliente perfilado incorrectamente	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza una revisión del correcto llenado de la solicitud por parte del Administrador de Cartera o el Asistente de Créditos según el caso.	5	160	Se implementa un plan de Gestión de capacitación
Llenar solicitud con datos de cliente	errores en el llenado de la solicitud de créditos	Cliente con perfil inadecuado	4	La actividad de registrar información es tediosa y engorrosa, el formato no permite registrar la información completa	6	Se realiza una revisión del correcto llenado de la solicitud por parte del Administrador de Cartera o el Asistente de Créditos según el caso.	5	120	Se implementa un plan de Gestión de capacitación
Realizar filtro de Cliente	Decisiones equivocadas debido al deficiente apoyo del sistema de filtros iniciales y simulador	Demora en la atención al cliente	6	No existe un apoyo operativo por parte del área de sistemas	5	Solicitud de apoyo a HelpDesk	4	120	Implementación del filtro Web y canalización de inspecciones
Realizar filtro de Cliente	No realizar el filtro preliminar al cliente	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	160	Implementación del filtro Web y canalización de inspecciones
Registrar el número de filtro preliminar en solicitud	Se registra filtro incorrecto en solicitud	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	160	Implementación del filtro Web y canalización de inspecciones
Consultar a Asistente de Créditos y Cobranza el motivo de Observación	Deficiencia en la comunicación entre el personal de la financiero y comercial	Demora en la atención al cliente	6	Desarticulación de las estrategias entre la parte comercial y financiera	7	Negociaciones entre el Jefe de Créditos y Cobranzas (JCC) y el Gerente de Tienda (GT)	7	294	Se implementa un plan de Gestión de capacitación

Consultar a Asistente de Créditos y Cobranza el motivo de Observación	Desconocimiento o mala interpretación de la política de Créditos y Cobranzas	Cliente con perfil inadecuado	4	Falta capacitación al personal	6	Se realiza la consulta al Jefe de Créditos y cobranzas	4	96	Se implementa un plan de Gestión de capacitación
Ofrecer al Cliente Venta al Contado	No se direcciona adecuadamente al cliente a la venta al contado	Insatisfacción del cliente	2	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	8	Se consulta al Gerente de Tienda (GT) las opciones para brindarle al Cliente	4	64	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.
Adjuntar copia de DNI a Solicitud	DNI falso o incorrecto	Cliente con perfil inadecuado	4	No existe un adecuado control de la gestión	8	Se realiza una revisión de la solicitud de crédito por parte del asistente previo Checklist de evaluación	5	160	Captura de DNI mediante cámara fotografía y envió a RPM de Administrador de Cartera.
Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestión	Perdida de la solicitud o atraso en el registro para entrega en Evaluación	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	504	Implementación del filtro Web y canalización de inspecciones
Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestión	Perdida de la solicitud o atraso en el registro para entrega en Evaluación	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	504	Implementación del filtro Web y canalización de inspecciones
Entregar solicitud al Asistente de Créditos y Cobranzas	Perdida de la solicitud o atraso en el registro para entrega en Evaluación	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	504	Creación del módulo de inspección. Seguimiento a la solicitud con ayuda del sistema.
Entregar solicitud al Administrador de Cartera	Perdida de la solicitud o atraso en el registro para entrega en Evaluación	Se rechaza solicitud del cliente	8	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	7	Se realiza un control mediante el cargo de gestión	9	504	Creación del módulo de inspección. Seguimiento a la solicitud con ayuda del sistema.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

5.4.2. ANALISIS DE MODO DE FALLA DEL MODELO DE RECAUDACION

a) Cobranza Administrativa

Tabla 5. 22. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza Administrativa

Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Entregar agenda y formatos	Agenda diaria de cobranza con errores, como cuotas vigentes, duplicidad de cuentas, importes incongruentes	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe un apoyo operativo por parte del área de sistemas	5	Solicitud de apoyo a HelpDesk	3	120	La entrega de formatos se realiza después del confesionario de cuentas.
Realizar el ruteo de cuentas	Cuentas se encuentra en zonas diferentes y alejadas	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	4	No se realizó una adecuada priorización de cuentas en la agenda. No se consideró las distancias de microzonas.	7	No se gestionan las cuentas muy alejadas, se programa manualmente cuando se realiza la gestión cerca de la microzona.	5	140	Automatizar la generación de cuentas teniendo en consideración las microzonas continuas.
Desplazamiento	Se realiza un ruteo al azar sin tomar en cuenta los montos	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	4	No se realizó una adecuada priorización de cuentas en la agenda. No se consideró los montos de cuentas	7	Se realiza la gestión a cuentas cercanas sin tomar en consideración la agenda de cobranza.	6	168	Automatizar la generación de cuentas teniendo en consideración los montos de cuentas.
Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente	Cliente se encuentra inubicado o fugado	No se realiza gestión al cliente	8	No se actualiza la información del cliente.	4	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	5	160	Derivar cuenta a la unidad de Búsqueda
Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda	Teléfono no existe o no es del cliente	No se realiza gestión al cliente	5	No se actualiza la información del cliente.	4	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	3	60	Derivar cuenta a la unidad de Búsqueda
Informar sobre cuotas vencidas	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es	Se realiza una inadecuada gestión de	8	No se registra la gestión realizada en tienda	8	Se llama al Asistente para consultar la gestión realizada.	3	192	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del

	incorrecta	cobranza al cliente							Asistente.
Informar sobre cuotas vencidas	Información desactualizada de deuda	Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	8	No se registra la gestión realizada en tienda	8	Se llama al Asistente para consultar la gestión realizada.	3	192	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Planificar visita	El Sistema SFI carece información de ubicabilidad del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	5	No se actualiza la información del cliente.	8	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	5	200	Campañas periódicas de actualización de información del cliente
Registrar resultado de cobranza	No registran la información de las gestiones	Registro equivocado de gestiones de gestor	3	No existen suficientes computadoras para el ingreso de gestiones, el sistema de ingreso de gestiones se satura.	7	Se coordina con los gestores de cobranza la disponibilidad de computadoras para el ingreso de gestiones.	8	168	Implementación del ingreso de gestiones vía web
Registrar resultado de cobranza	Registro equivocado o erróneo de las gestiones	Registro equivocado de gestiones de gestor	3	Las gestiones se ingresan al final del día perdiendo información valiosa para la gestión, al no registrar la información que agrega valor.	8	Se realiza el confesionario de cuentas para verificar el correcto registro de gestiones.	5	120	Implementación del ingreso de gestiones vía web
Registrar resultado de cobranza	No se tiene un control de los objetivos o metas de gestión	No se verifica el logro de los objetivos de gestión al cliente	3	No existe un monitoreo ni control de los indicadores de la gestión.	7	Se realiza el confesionario de cuentas para verificar el correcto registro de gestiones.	5	105	Registro de objetivos y metas logradas por día en la pizarra de indicadores
Solicitar Voucher de cancelación	Cliente entrega Voucher falsificado	Registro equivocado de gestiones de gestor	3	No se realiza una actualización de la agenda de cobranza durante la gestión.	8	Se realiza llamada al Asistente de Créditos y Cobranza para confirmar gestión en tienda.	3	72	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Negociar con cliente	Maltratar a Clientes	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Origenación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.

Negociar con cliente	No gestionar adecuadamente la cobranza	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Elaboración de un plan de supervisión , con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas
Negociar con cliente	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementación de herramientas de gestión de acuerdo al perfil del cliente.
Cobrar a cliente y entregar recibo de pago	No entregar recibo de pago al cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	3	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	3	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	63	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
Generar y entregar compromiso de pago	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	3	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	3	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	63	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
Liquidar en caja	El gestor de cobranza no reporta el dinero cobrado a los cliente, o entrega el mismo con diferencia	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	No existe un sistema de supervisión y control	4	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	168	Implementación de un plan de monitoreo y control
Recepcionar recibos	Adulterar los recibos o sus cantidades	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	No existe un sistema de supervisión y control	4	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	168	Implementación de un plan de monitoreo y control

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Cobranza Ejecutiva

Tabla 5. 23. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza Ejecutiva

Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Entregar agenda y formatos	Agenda diaria de cobranza con errores, como cuotas vigentes, duplicidad de cuentas, importes incongruentes	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe un apoyo operativo por parte del área de sistemas	5	Solicitud de apoyo a HelpDesk	3	120	La entrega de formatos se realizar después del confesionario de cuentas.
Realizar el ruteo de cuentas	Cuentas se encuentra en zonas diferentes y alejadas	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	5	No se realizó una adecuada priorización de cuentas en la agenda. No se consideró las distancias de microzonas.	7	No se gestionan las cuentas muy alejadas, se programa manualmente cuando se realiza la gestión cerca de la microzona.	5	175	Automatizar la generación de cuentas teniendo en consideración las microzonas continuas.
Desplazamiento	Se realiza un ruteo al azar sin tomar en cuenta los montos	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	5	No se realizó una adecuada priorización de cuentas en la agenda. No se consideró los montos de cuentas	7	Se realiza la gestión a cuentas cercanas sin tomar en consideración la agenda de cobranza.	6	210	Automatizar la generación de cuentas teniendo en consideración los montos de cuentas.
Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente	Cliente se encuentra inubicado o fugado	No se realiza gestión al cliente	8	No se actualiza la información del cliente.	5	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	5	200	Derivar cuenta a la unidad de Búsqueda
Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda	Teléfono no existe o no es del cliente	No se realiza gestión al cliente	5	No se actualiza la información del cliente.	5	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	3	75	Derivar cuenta a la unidad de Búsqueda
Informar sobre cuotas vencidas	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No se registra la gestión realizada en tienda	8	Se llama al Asistente para consultar la gestión realizada.	3	192	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.

Informar sobre cuotas vencidas	Información desactualizada de deuda	Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	8	No se registra la gestión realizada en tienda	8	Se llama al Asistente para consultar la gestión realizada.	3	192	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Planificar visita	El Sistema SFI carece información de ubicabilidad del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	5	No se actualiza la información del cliente.	8	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	5	200	Campañas periódicas de actualización de información del cliente
Registrar resultado de cobranza	No registran la información de las gestiones	Registro equivocado de gestiones de gestor	3	No existen suficientes computadoras para el ingreso de gestiones, el sistema de ingreso de gestiones se satura.	7	Se coordina con los gestores de cobranza la disponibilidad de computadoras para el ingreso de gestiones.	8	168	Implementación del ingreso de gestiones vía web
Registrar resultado de cobranza	Registro equivocado o erróneo de las gestiones	Registro equivocado de gestiones de gestor	3	Las gestiones se ingresan al final del día perdiendo información valiosa para la gestión, al no registrar la información que agrega valor.	8	Se realiza el confesionario de cuentas para verificar el correcto registro de gestiones.	5	120	Implementación del ingreso de gestiones vía web
Registrar resultado de cobranza	No se tiene un control de los objetivos o metas de gestión	No se verifica el logro de los objetivos de gestión al cliente	3	No existe un monitoreo ni control de los indicadores de la gestión.	7	Se realiza el confesionario de cuentas para verificar el correcto registro de gestiones.	5	105	Registro de objetivos y metas logradas por día en la pizarra de indicadores
Solicitar Voucher de cancelación	Cliente entrega Voucher falsificado	Registro equivocado de gestiones de gestor	3	No se realiza una actualización de la agenda de cobranza durante la gestión.	8	Se realiza llamada al Asistente de Créditos y Cobranza para confirmar gestión en tienda.	3	72	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Negociar con cliente	Maltratar a Clientes	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.
Negociar con cliente	No gestionar adecuadamente la cobranza	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Elaboración de un plan de supervisión , con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas

Negociar con cliente	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementación de herramientas de gestión de acuerdo al perfil del cliente.
Cobrar a cliente y entregar recibo de pago	No entregar recibo de pago al cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	3	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	3	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	63	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
Generar y entregar compromiso de pago	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	3	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	3	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	63	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
Liquidar en caja	El gestor de cobranza no reporta el dinero cobrado a los cliente, o entrega el mismo con diferencia	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	No existe un sistema de supervisión y control	4	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	168	Implementación de un plan de monitoreo y control
Recepcionar recibos	Adulterar los recibos o sus cantidades	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	No existe un sistema de supervisión y control	4	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	168	Implementación de un plan de monitoreo y control
Procede a incautar el producto	Recepcionar un producto dañado o malogrado	Firmar dación de pago recepcionando un producto en dañado y en malas condiciones	6	El producto antes de ser recepcionando no es revisado por un técnico o especialista.	5	Revisión del técnico en el almacén en tienda.	6	180	Todo producto incautado debe ser probado, a los gestores se le realizara quincenalmente una capacitación por parte del técnico de tienda.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Cobranza Correctiva

Tabla 5. 24. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza Correctiva

Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Entregar agenda y formatos	Agenda diaria de cobranza con errores, como cuotas vigentes, duplicidad de cuentas, importes incongruentes	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe un apoyo operativo por parte del área de sistemas	5	Solicitud de apoyo a HelpDesk	3	120	La entrega de formatos se realiza después del confesionario de cuentas.
Realizar el ruteo de cuentas	Cuentas se encuentra en zonas diferentes y alejadas	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	6	No se realizó una adecuada priorización de cuentas en la agenda. No se consideró las distancias de microzonas.	7	No se gestionan las cuentas muy alejadas, se programa manualmente cuando se realiza la gestión cerca de la microzona.	5	210	Automatizar la generación de cuentas teniendo en consideración las microzonas continuas.
Desplazamiento	Se realiza un ruteo al azar sin tomar en cuenta los montos	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	6	No se realizó una adecuada priorización de cuentas en la agenda. No se consideró los montos de cuentas	7	Se realiza la gestión a cuentas cercanas sin tomar en consideración la agenda de cobranza.	6	252	Automatizar la generación de cuentas teniendo en consideración los montos de cuentas.
Informar el atraso y solicitar horario de ubicación del cliente	Cliente se encuentra inubicado o fugado	No se realiza gestión al cliente	8	No se actualiza la información del cliente.	4	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	5	160	Derivar cuenta a la unidad de Búsqueda
Comunicarse telefónicamente con el titular o responsable de deuda	Teléfono no existe o no es del cliente	No se realiza gestión al cliente	5	No se actualiza la información del cliente.	4	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	3	60	Derivar cuenta a la unidad de Búsqueda
Informar sobre cuotas vencidas	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No se registra la gestión realizada en tienda	8	Se llama al Asistente para consultar la gestión realizada.	3	192	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Informar sobre cuotas vencidas	Información desactualizada de deuda	Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	8	No se registra la gestión realizada en tienda	8	Se llama al Asistente para consultar la gestión realizada.	3	192	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.

Planificar visita	El Sistema SFI carece información de ubicabilidad del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	5	No se actualiza la información del cliente.	8	Cuenta cae en cuarto tramo y es gestionada por el Procurador.	5	200	Campañas periódicas de actualización de información del cliente
Registrar resultado de cobranza	No registran la información de las gestiones	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	No existen suficientes computadoras para el ingreso de gestiones, el sistema de ingreso de gestiones se satura.	7	Se coordina con los gestores de cobranza la disponibilidad de computadoras para el ingreso de gestiones.	8	336	Implementación del ingreso de gestiones vía web
Registrar resultado de cobranza	Registro equivocado o erróneo de las gestiones	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	Las gestiones se ingresan al final del día perdiendo información valiosa para la gestión, al no registrar la información que agrega valor.	8	Se realiza el confesionario de cuentas para verificar el correcto registro de gestiones.	5	240	Implementación del ingreso de gestiones vía web
Registrar resultado de cobranza	No se tiene un control de los objetivos o metas de gestión	No se verifica el logro de los objetivos de gestión al cliente	6	No existe un monitoreo ni control de los indicadores de la gestión.	7	Se realiza el confesionario de cuentas para verificar el correcto registro de gestiones.	5	210	Registro de objetivos y metas logradas por día en la pizarra de indicadores
Solicitar Voucher de cancelación	Cliente entrega Voucher falsificado	Registro equivocado de gestiones de gestor	5	No se realiza una actualización de la agenda de cobranza durante la gestión.	8	Se realiza llamada al Asistente de Créditos y Cobranza para confirmar gestión en tienda.	3	120	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Negociar con cliente	Maltratar a Clientes	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementación de la documentación de los procesos del modelo de Originación y cobranza, así como sus protocolos y herramientas de acuerdo al perfil del cliente.
Negociar con cliente	No gestionar adecuadamente la cobranza	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Elaboración de un plan de supervisión, con el ingreso de supervisiones por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas
Negociar con cliente	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementación de herramientas de gestión de acuerdo al perfil del cliente.

Cobrar a cliente y entregar recibo de pago	No entregar recibo de pago al cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	6	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	3	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	126	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
Generar y entregar compromiso de pago	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	6	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	3	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	126	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
Liquidar en caja	El gestor de cobranza no reporta el dinero cobrado a los cliente, o entrega el mismo con diferencia	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	No existe un sistema de supervisión y control	4	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	168	Implementación de un plan de monitoreo y control
Recepcionar recibos	Adulterar los recibos o sus cantidades	Registro equivocado de gestiones de gestor	6	No existe un sistema de supervisión y control	4	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	168	Implementación de un plan de monitoreo y control
Procede a incautar el producto	Recepcionar un producto dañado o malogrado	Firmar dación de pago recepcionando un producto en dañado y en malas condiciones	6	El producto antes de ser recepcionando no es revisado por un técnico o especialista.	5	Revisión del técnico en el almacén en tienda.	6	180	Todo producto incautado debe ser probado, a los gestores se les realizara quincenalmente una capacitación por parte del técnico de tienda.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Cobranza en Tienda

Tabla 5. 25. Análisis de Modo de Falla del proceso de Cobranza en Tienda

Función del Proceso (Paso)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	SEV	Causas Potenciales de Falla	OCC	Controles de Proceso Actuales	DET	RPN	Acciones Recomendadas
Contactar con cliente y verificar estado de cuenta	No gestionar adecuadamente la cobranza	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Contactar con cliente y verificar estado de cuenta	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Cobrar a cliente	No entregar recibo de pago al cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	3	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	168	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
Negociar con cliente	Gestión no es comunicada a gestor de cobranza	Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementar un módulo en el SFI para el ingreso de gestiones por parte del Asistente.
Atender a cliente según requerimiento	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de gestión de cobranza.	8	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	448	Implementación de herramientas de gestión de acuerdo al perfil del cliente.
Indicar monto de pago	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	8	Desconocimiento del Sistema	4	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	224	Implementación de módulo de pago a cuenta, pagos adelantados y pagos fraccionados con perfiles amigables y a prueba de errores.

Generar y entregar compromiso de pago	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	3	Desconocimiento por parte del Cliente, de las obligaciones del gestor al momento de realizar la cobranza.	5	Supervisión inopinada por parte del Jefe de Créditos y Cobranzas.	7	105	Entrega de cartilla de derechos del Cliente en el momento de la ejecución de la cobranza.
---------------------------------------	---	--	---	---	---	---	---	-----	---

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

5.5. ANALISIS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Mediante el análisis de falla (AMEF) no solo puedo obtener los riesgos potenciales del proceso, también me permite identificar los problemas principales del proceso según el impacto al cliente, seleccionar los principales, identificar las causas del problema, proponer soluciones.

5.5.1. ANALISIS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA EL MODELO DE ORIGINACIÓN

a) Evaluación

En el proceso de evaluación los efectos potenciales de falla para el cliente según el RPN (Numero de prioridad de Riesgo), son:

Tabla 5. 26. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Evaluación

Actividad	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Se rechaza solicitud del cliente	1736	42%	42%
Cliente con perfil inadecuado	1576	39%	81%
Información del crédito del cliente es errónea	528	13%	94%
Insatisfacción del cliente	248	6%	100%
Total general	4088	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se observa que los principales defectos para el cliente en el proceso de evaluación son el rechazo de la solicitud del cliente y un perfil inadecuado del cliente.

Luego los defectos de falla según el problema del rechazo de la solicitud del cliente se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 27.Causas del rechazo de la Solicitud de Créditos en el proceso de Evaluación

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se rechaza solicitud del cliente	Perdida de documentos	1008	58%
	Perdida de la solicitud	504	29%
	Se pierde la documentación o sustento de la inspección	224	13%
Total Se rechaza solicitud del cliente		1736	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede observar que la causa del defecto de falla del rechazo de la solicitud, es la perdida de la documentación (Solicitud y documentos sustentatorios).

Tabla 5. 28. Causas del cliente con perfil inadecuado en el proceso de Evaluación

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Cliente con perfil inadecuado	Desconocimiento o mala interpretación de la política de Créditos y Cobranzas	216	14%
	Se prueben con firmas de personas ajenas al Crédito	192	12%
	Se ingresa CME que no corresponde	192	12%
	Se aprueba sin las firmas de los involucrados	192	12%
	La decisión de la aprobación del crédito está influenciado por factores subjetivos.	192	12%
	Aprobación de créditos fraudulentos	168	11%
	Se aprueban solicitudes de manera intencional sin cumplir política	168	11%
	Aprobación de Créditos sin autonomía	160	10%
	Deficiente aplicación de la política	96	6%
Total Cliente con perfil inadecuado		1576	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede observar que la causa del defecto de falla del cliente con perfil inadecuado, son el desconocimiento o mala interpretación de la política de créditos y cobranzas, se aprueban con firmas de personas ajenas al Crédito, se ingresa CME que no corresponde, se aprueban sin las firmas de los involucrados, decisión de aprobación subjetiva sin cumplir la política y aprobación de créditos fraudulentos.

b) Inspección

En el proceso de inspección los efectos potenciales de falla para el cliente según el RPN (Numero de prioridad de Riesgo), son:

Tabla 5. 29. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Inspección

Actividad	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Cliente con perfil inadecuado	2056	70%	70%
Se rechaza solicitud del cliente	576	20%	90%
Demora en la atención al cliente	168	6%	96%
Información del crédito del cliente es errónea	120	4%	100%
Total general	2920	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se observa que los principales defectos para el cliente en el proceso de inspección son cliente con perfil inadecuado y rechazo de la solicitud del cliente.

Luego los defectos de falla según el problema del cliente con perfil inadecuado se expresan en el diagrama causa-efecto.

Tabla 5. 30. Causas del cliente con perfil inadecuado en el proceso de Inspección

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Cliente con perfil inadecuado	ADC y cliente confabulan para cometer fraude	384	19%
	Deterioro de documentos	252	12%
	Ingreso de predeterminados desactualizados	196	10%
	Se realiza una inadecuada inspección laboral	192	9%
	Se realiza una inadecuada inspección de campo	192	9%
	Cliente confabula con vecinos para tener buenas referencias	192	9%
	No se realiza inspección domiciliaria	192	9%
	Se realiza una inadecuada verificación telefónica	144	7%
	Se registra información incompleta	120	6%
	Deficiente costeo especializado	120	6%
	Se registra información incompleta	72	4%
Total Cliente con perfil inadecuado		2056	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede observar que la causa del defecto de falla del cliente con perfil inadecuado, son la confabulación para cometer fraude, deterioro de documentos, uso de predeterminados inadecuados, inadecuada inspección laboral, inadecuado inspección domiciliaria, inadecuada inspección telefónica y la no ejecución de las verificaciones.

Luego los defectos de falla según el problema del rechazo de la solicitud del cliente se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 31. Causas del rechazo de la Solicitud de Créditos en el proceso de Inspección

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se rechaza solicitud del cliente	Perdida de solicitud	576	100%
Total Se rechaza solicitud del cliente		576	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se puede observar que el defecto de falla del cliente de rechazo de solicitud se debe a la pérdida del formato de solicitud.

c) Filtro Preliminar

En el proceso de Filtro Preliminar los efectos potenciales de falla para el cliente según el RPN (Numero de prioridad de Riesgo), son:

Tabla 5. 32. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Filtro Preliminar

Actividad	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Se rechaza solicitud del cliente	2016	60%	60%
Cliente con perfil inadecuado	856	26%	86%
Demora en la atención al cliente	414	12%	98%
Insatisfacción del cliente	64	2%	100%
Total general	3350	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se observa que los principales defectos para el cliente en el proceso de Filtro Preliminar son el rechazo de la solicitud del cliente y un perfil inadecuado del cliente.

Luego los defectos de falla según el problema del rechazo de la solicitud del cliente se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 33. Causas del rechazo de la Solicitud de Créditos en el proceso de Filtro Preliminar

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se rechaza solicitud del cliente	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	2016	100%
Total Se rechaza solicitud del cliente		2016	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Se debe implementar controles para el cuidado de la documentación.

Luego los defectos de falla según el problema del Cliente con perfil inadecuado se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 34. Causas del cliente con perfil inadecuado en el proceso de Filtro Preliminar

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Cliente con perfil inadecuado	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.)	480	56%
	No existe un adecuado control de la gestión	160	19%
	La actividad de registrar información es tediosa y engorrosa, el formato no permite registrar la información completa	120	14%
	Falta capacitación al personal	96	11%
Total Cliente con perfil inadecuado		856	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Las causas de un mal perfilamiento del cliente en el proceso de filtro preliminar es la ausencia de una adecuada metodología, no existe un control de la gestión y la información registrada no es la adecuada.

d) Modelo de Originación

Una vez determinado las causas potenciales de falla según los procesos, se procede definir las causas potenciales de falla del modelo de Originación de créditos. Para esto definimos los efectos de falla más críticos en el modelo.

Tabla 5. 35. Efectos de Fallas Potenciales en el modelo de Originación

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Cliente con perfil inadecuado	4488	43%	43%
Se rechaza solicitud del cliente	4328	42%	85%
Información del crédito del cliente es errónea	648	6%	91%
Demora en la atención al cliente	582	6%	97%
Insatisfacción del cliente	312	3%	100%
Total general	10358	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Los efectos potenciales de falla que más afectan al cliente en el modelo de Originación es el inadecuado perfilamiento y el rechazo de la solicitud (rechazar la solicitud cuando se le debió aprobar de acuerdo a política).

Tabla 5. 36. Defectos del proceso en el modelo de Originación

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Cliente con perfil inadecuado	No existe una adecuada metodología (protocolos, procedimientos, etc.) Para el proceso de Inspección.	1968	44%
	No existe un adecuado control de la gestión	1232	27%
	Falta capacitación al personal	528	12%
	La actividad de registrar información es tediosa y engorrosa, el formato no permite registrar la información completa	312	7%
	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	252	6%
	No se realizan las actualizaciones en el sistema	196	4%
Se rechaza solicitud del cliente	No existe un adecuado control y cuidado en la documentación	4328	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Entre los efectos que generar los defectos de fallas tenemos:

- La inexistencia de una metodología (procedimientos, protocolos, etc.) para todo el modelo de Originación y en el especial en el proceso de inspección.
- No existe un adecuado control de gestión, la cual no permite tomar decisiones oportunas en el caso de una contingencia.
- Falta de capacitación al personal, el cual genera mayores tiempos de atención y desconocimientos de los procesos y procedimientos.
- Inexistencia de un adecuado control y cuidado de la documentación, debido a su uso discriminado en todo el proceso: la solicitud de créditos viaja desde el inicio del

proceso hasta el fin del mismo, y pasa por diferentes actores sin un adecuado control, generando la no capacidad de trazabilidad de la misma.

5.5.2. ANALISIS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA EL MODELO DE RECAUDACIÓN

a) Cobranza Administrativa

En el proceso de Cobranza Administrativa los efectos potenciales de falla para el cliente según el RPN (Numero de prioridad de Riesgo), son:

Tabla 5. 37. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza Administrativa

Actividad	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	2290	65%	65%
Registro equivocado de gestiones de gestor	696	20%	85%
No se realiza gestión al cliente	220	6%	92%
Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	192	5%	97%
No se verifica el logro de los objetivos de gestión al cliente	105	3%	100%
Total general	3503	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se observa que los principales defectos para el cliente en el proceso de Cobranza Administrativa son la inadecuada ejecución de Cobranzas del cliente y el registro inadecuado de gestiones.

Luego los defectos de falla según el problema de la inadecuada ejecución de Cobranzas del cliente se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 38. Causas de la inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza Administrativa

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	No gestionar adecuadamente la cobranza	448	20%
	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	448	20%
	Maltratar a Clientes	448	20%
	El Sistema SFI carece información de ubicabilidad del cliente	200	9%
	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	192	8%
	Se realiza un ruteo al azar sin tomar en cuenta los montos	168	7%
	Cuentas se encuentra en zonas diferentes y alejadas	140	6%
	Agenda diaria de cobranza con errores, como cuotas vigentes, duplicidad de cuentas, importes incongruentes	120	5%
	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	63	3%
	No entregar recibo de pago al cliente	63	3%
	Total Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	2290	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Se debe implementar medidas para una adecuada gestión de cobranza, herramientas necesarias de acuerdo al perfil del cliente, metodología adecuada de Gestión y brindar al sistema SFI de la capacidad de registrar información que agrega valor a la gestión mediante una actualización de la información del cliente.

Luego los defectos de falla según el problema del registro equivocado de gestiones se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 39.Causas del Registro inadecuado de Gestiones en el proceso de Cobranza Administrativa

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Registro equivocado de gestiones de gestor	Adulterar los recibos o sus cantidades	168	24%
	No registran la información de las gestiones	168	24%
	El gestor de cobranza no reporta el dinero cobrado a los cliente, o entrega el mismo con diferencia	168	24%
	Registro equivocado o erróneo de las gestiones	120	17%
	Cliente entrega Voucher falsificado	72	10%
Total Registro equivocado de gestiones de gestor		696	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Las causas de un registro equivocado de gestiones es la adulteración de los recibos o sus cantidades, no registrar la información de las gestiones, no reportar el dinero o realizar un registro equivocado.

b) Cobranza Ejecutiva

En el proceso de Cobranza ejecutiva los efectos potenciales de falla para el cliente según el RPN (Numero de prioridad de Riesgo), son:

Tabla 5. 40. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza ejecutiva

Actividad	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	2290	65%	65%

Registro equivocado de gestiones de gestor	696	20%	85%
No se realiza gestión al cliente	220	6%	92%
Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	192	5%	97%
No se verifica el logro de los objetivos de gestión al cliente	105	3%	100%
Total general	3503	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se observa que los principales defectos para el cliente en el proceso de Cobranza Ejecutiva son la inadecuada ejecución de Cobranzas del cliente y el registro inadecuado de gestiones.

Luego los defectos de falla según el problema de la inadecuada ejecución de Cobranzas del cliente se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 41. Causas de la inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza Ejecutiva

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	No gestionar adecuadamente la cobranza	448	19%
	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	448	19%
	Maltratar a Clientes	448	19%
	Se realiza un ruteo al azar sin tomar en cuenta los montos	210	9%
	El Sistema SFI carece información de ubicabilidad del cliente	200	8%
	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	192	8%

	Cuentas se encuentra en zonas diferentes y alejadas	175	7%
	Agenda diaria de cobranza con errores, como cuotas vigentes, duplicidad de cuentas, importes incongruentes	120	5%
	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	63	3%
	No entregar recibo de pago al cliente	63	3%
Total Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente		2367	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Se debe implementar medidas para una adecuada gestión de cobranza, herramientas necesarias de acuerdo al perfil del cliente, metodología adecuada de Gestión y brindar al sistema SFI de la capacidad de registrar información que agrega valor a la gestión mediante una actualización de la información del cliente.

Luego los defectos de falla según el problema del registro equivocado de gestiones se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 42. Causas del registro equivocado de gestiones

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Registro equivocado de gestiones de gestor	Adulterar los recibos o sus cantidades	168	24%
	No registran la información de las gestiones	168	24%
	El gestor de cobranza no reporta el dinero cobrado a los cliente, o entrega el mismo con diferencia	168	24%
	Registro equivocado o erróneo de las gestiones	120	17%
	Cliente entrega Voucher falsificado	72	10%
Total Registro equivocado de gestiones de gestor		696	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Las causas de un registro equivocado de gestiones es la adulteración de los recibos o sus cantidades, no registrar la información de las gestiones, no reportar el dinero o realizar un registro equivocado.

c) Cobranza Correctiva

En el proceso de Cobranza Correctiva los efectos potenciales de falla para el cliente según el RPN (Numero de prioridad de Riesgo), son:

Tabla 5. 43. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza Correctiva

Actividad	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	2570	58%	58%
Registro equivocado de gestiones de gestor	1032	23%	82%
No se realiza gestión al cliente	220	5%	87%
No se verifica el logro de los objetivos de gestión al cliente	210	5%	92%
Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	192	4%	96%
Firmar dación de pago recepcionando un producto en dañado y en malas condiciones	180	4%	100%
Total general	4404	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se observa que los principales defectos para el cliente en el proceso de Cobranza Correctiva son la inadecuada ejecución de Cobranzas del cliente y el registro inadecuado de gestiones.

Luego los defectos de falla según el problema de la inadecuada ejecución de Cobranzas del cliente se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 44. Causas de la inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza Correctiva

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	No gestionar adecuadamente la cobranza	448	17%
	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	448	17%
	Maltratar a Clientes	448	17%
	Se realiza un ruteo al azar sin tomar en cuenta los montos	252	10%
	Cuentas se encuentra en zonas diferentes y alejadas	210	8%
	El Sistema SFI carece información de ubicabilidad del cliente	200	8%
	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	192	7%
	No entregar recibo de pago al cliente	126	5%
	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	126	5%
	Agenda diaria de cobranza con errores, como cuotas vigentes, duplicidad de cuentas, importes incongruentes	120	5%
Total Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente		2570	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Se debe implementar medias para una adecuada gestión de cobranza, herramientas necesarias de acuerdo al perfil del cliente, metodología adecuada de Gestión y brindar al sistema SFI de la capacidad de registrar información que agrega valor a la gestión mediante una actualización de la información del cliente.

Luego los defectos de falla según el problema del registro equivocado de gestiones se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 45. Causas del registro equivocado de gestiones en el proceso de Cobranza Correctiva

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Registro equivocado de gestiones de gestor	No registran la información de las gestiones	336	33%
	Registro equivocado o erróneo de las gestiones	240	23%
	Adulterar los recibos o sus cantidades	168	16%
	El gestor de cobranza no reporta el dinero cobrado a los cliente, o entrega el mismo con diferencia	168	16%
	Cliente entrega Voucher falsificado	120	12%
Total Registro equivocado de gestiones de gestor		1032	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Las causas de un registro equivocado de gestiones es no registrar la información de las gestiones, realizar un registro equivocado, adulterar los recibos y sus cantidades y no reportar el dinero cobrado.

d) Cobranza en Tienda

En el proceso de Cobranza en Tienda los efectos potenciales de falla para el cliente según el RPN (Numero de prioridad de Riesgo), son:

Tabla 5. 46. Defectos potenciales para el cliente en el proceso de Cobranza en Tienda

Actividad	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	1841	80%	80%

Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	448	20%	100%
Total general	2289	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego los defectos de falla según el problema de la inadecuada ejecución de Cobranzas del cliente se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 47. Causas de una inadecuada gestión de Cobranza en el proceso de Cobranza en Tienda

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	896	49%
	No gestionar adecuadamente la cobranza	448	24%
	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	224	12%
	No entregar recibo de pago al cliente	168	9%
	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	105	6%
Total Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente		1841	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Se debe implementar herramientas necesarias de acuerdo al perfil del cliente, metodología adecuada de Gestión y no tener información actualizada o correcta, así mismo se observa la no trascendencia del compromiso de pago realizado por el cliente en tienda.

Luego los defectos de falla según el problema de la doble gestión del cliente que pago en tienda se expresan en la siguiente tabla:

Tabla 5. 48. Causas de la doble gestión al cliente que pago en tienda

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	Gestión no es comunicada a gestor de cobranza	448	100%
Total Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión		448	100%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De dónde se deduce que se debe implementar un sistema para la comunicación e la gestión realizada en Tienda al gestor que maneja la cuenta del cliente.

e) Modelo de Recaudación

Una vez determinado las causas potenciales de falla según los procesos, se procede definir las causas potenciales de falla del modelo de Origenación de Recaudación. Para esto definimos los efectos de falla más críticos en el modelo.

Tabla 5. 49. Efectos Potenciales de Falla en el modelo de Recaudación

Efectos potenciales de falla	RPN	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	9068	65%	65%
Registro equivocado de gestiones de gestor	2424	17%	82%
Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	1024	7%	89%
No se realiza gestión al cliente	715	5%	94%
No se verifica el logro de los objetivos de gestión al cliente	420	3%	97%
Firmar dación de pago recepcionando un producto en dañado y en malas condiciones	360	3%	100%
Total general	14011	100%	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Los efectos potenciales de falla que más afectan al cliente en el modelo de Recaudación es una inadecuada gestión de cobranza, registro equivocado de gestiones y la doble gestión que se realiza al cliente que pago en tienda.

Tabla 5. 50. Modos Potenciales de Falla del Modelo de Recaudación

Efectos de Fallas Potenciales (cliente)	Modos Potenciales de Falla (Defectos del Proceso)	Total	Porcentaje
Se realiza una inadecuada gestión de cobranza al cliente	No tiene herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente	2240	25%
	No gestionar adecuadamente la cobranza	1792	20%
	Maltratar a Clientes	1344	15%
	Información de cuenta corriente se encuentra desactualizada o es incorrecta	800	9%
	Se realiza un ruteo al azar sin tomar en cuenta los montos	630	7%
	El Sistema SFI carece información de ubicabilidad del cliente	600	7%
	Cuentas se encuentra en zonas diferentes y alejadas	525	6%
	No entregar recibo de pago al cliente	420	5%
	Agenda diaria de cobranza con errores, como cuotas vigentes, duplicidad de cuentas, importes incongruentes	360	4%
	No se entrega compromiso de pago como evidencia de acuerdo o compromiso del cliente	357	4%
Registro equivocado de gestiones de gestor	No registran la información de las gestiones	672	28%
	Adulterar los recibos o sus cantidades	504	21%
	El gestor de cobranza no reporta el dinero cobrado a los cliente, o entrega el mismo con diferencia	504	21%
	Registro equivocado o erróneo de las gestiones	480	20%
	Cliente entrega Voucher falsificado	264	11%
Al Cliente que pago en Tienda se le vuelve a realizar gestión	Información desactualizada de deuda	576	56%
	Gestión no es comunicada a gestor de cobranza	448	44%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Los modos potenciales de falla del modelo de recaudación son:

- No tener herramientas de negociación adecuadas de acuerdo a cada perfil, generando así una gestión no eficiente.
- No gestionar adecuadamente la cobranza, debido a una incorrecta gestión de las cuentas de la gestión y criterios alternativos de selección de cuentas.
- Maltratar clientes: Debido a la ausencia de protocolos y respuestas oportunas antes las objeciones de no pago de los clientes.
- Información de cuenta desactualizada: Lo cual genera retrabajo en el caso de los clientes que pagaron en tienda, así mismo no permite brindar una correcta información al cliente sobre el estado de su cuenta.
- El ruteo se realiza al azar: Lo que genera diferentes criterios de selección de cuentas
- No registro de información de las gestiones o registro equivocado, lo que impide tener información e valor de la gestión, como dirección de cobranza, días de pagos, etc.
- Adulteración de Recibos y cantidades o no reportar lo cobrado, debido a la falta de una adecuada gestión y supervisión a los gestores de cobranza

5.6. BALANCEO DE LINEA Y ANALISIS DE CUELLOS DE BOTELLA

A través del análisis de los cuellos de botella y el balanceo de línea de los modelos de Originación y Recaudación se puede distribuir adecuadamente la carga de trabajo y minimizar así el tiempo de ciclo y el tiempo del proceso, así mismo mediante este análisis se puede determinar el cambio de actividades de flujos lineales por paralelos.

5.6.1. ANALISIS DE CUELLO DE BOTELLA DEL MODELO DE ORIGINACIÓN

Según el estudio de tiempos y la identificación de los actores que participan en cada una de las actividades dentro del modelo de Originación de créditos, se puede identificar los cuellos de botella según proceso.

Tabla 6. 4. Distribución del tiempo en el Modelo de Originación por actor en cada proceso

	Asesor de Ventas	Asistente de Créditos y cobranzas	Supervisor de Campo	Administrador de Cartera	Jefe de Créditos y cobranzas	Responsable de Caja	Cuello de Botella
Filtro Preliminar	1763	161	107				Asesor de Ventas
Solicitud	40	326		37			Asistente de Créditos y Cobranzas
Inspección		613		1448			Administrador de Cartera
Evaluación	549	1064			450	77	Asistente de Créditos y Cobranzas
TOTAL	2351	2165	107	1485	450	77	Asesor de Ventas

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se deduce que para reducir el tiempo en los procesos debo ver la posibilidad de derivar actividades compatibles de a otros actores que participan en el proceso, se puede tomar las siguientes acciones según el proceso:

- Filtro Preliminar: Derivar actividades compatibles del Asesor de Ventas al Asistente de Créditos y Cobranzas.
- Solicitud: Derivar actividades compatibles del asistente de Créditos y Cobranzas al administrador de Cartera.
- Inspección: Derivar actividades compatibles del administrador de Cartera al Asistente.
- Evaluación: Derivar actividades del Asistente de Créditos y Cobranzas al Jefe de Créditos y Cobranzas, Supervisor de campo o Responsable de Caja.

5.6.2. ANALISIS DE CUELLO DE BOTELLA DEL MODELO DE RECAUDACIÓN

Según el estudio de tiempos y la identificación de los actores que participan en cada una de las actividades dentro del modelo de Recaudación, se puede identificar los cuellos de botella según proceso.

Tabla 6. 5.Distribución del tiempo en el Modelo de Recaudación por actor en cada proceso

	Administrador de Cartera	Asistente de Créditos y cobranzas	Ejecutivo de Cobranza	Procurador	Jefe de Créditos y cobranzas	Responsable de Caja	Cuello de Botella
Balanceo	116		226	110	175		Jefe de Créditos y Cobranzas
Cobranza Administrativa	510				78	57	Administrador de Cartera
Cobranza Ejecutiva			1422		75	58	Ejecutivo de Cobranzas

Cobranza Correctiva				1616	76	60	Procurador
Cobranza en Tienda		860				176	Asistente de Créditos y Cobranzas
TOTAL	626	860	1649	1726	405	350	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

De donde se deduce que para reducir el tiempo en los procesos debo ver la posibilidad de derivar actividades compatibles de a otros actores que participan en el proceso. Según la naturaleza del modelo de Recaudación, el cual presenta actividades en paralelo para los distintos actores se puede tomar las siguientes acciones según el proceso:

- Balanceo: Minimizar el tiempo de usado por el Ejecutivo de Cobranzas y el Jefe de Créditos y Cobranzas.
- Cobranza Administrativa: Derivar actividades compatibles del Administrador de Cartera al Jefe de Créditos y Cobranzas y Responsable de Caja.
- Cobranza Ejecutiva: Derivar actividades compatibles del Ejecutivo de Cobranzas al Jefe de Créditos y Cobranzas y Responsable de Caja.
- Cobranza Correctiva: Derivar actividades compatibles del Procurador al Jefe de Créditos y Cobranzas y Responsable de Caja.
- Cobranza en Tienda: Derivar actividades compatibles del Asistente al Responsable de Caja.

6. PROPUESTA DE PROCESOS MEJORADOS

La siguiente propuesta de mejora tiene como base el análisis de los procesos críticos, mediante el análisis del valor agregado, el análisis de modo de falla, el análisis de solución de problemas y el Balanceo de línea en los modelos de Originación de Créditos y Recaudación. De los mismos desprenden acciones para la generación de un cambio: hacia el enfoque de procesos, en el cliente interno y externo, estandarización y gestión de actividades.

Se detallada a continuación la mejora, detallando los aspectos del sistema, de los procedimientos, de las funciones, de competencias, etc.; e identificando el impacto financiero, a través de un costo beneficio.

Figura 6. 1. Componentes de una Carpeta de Propuestas de Mejora

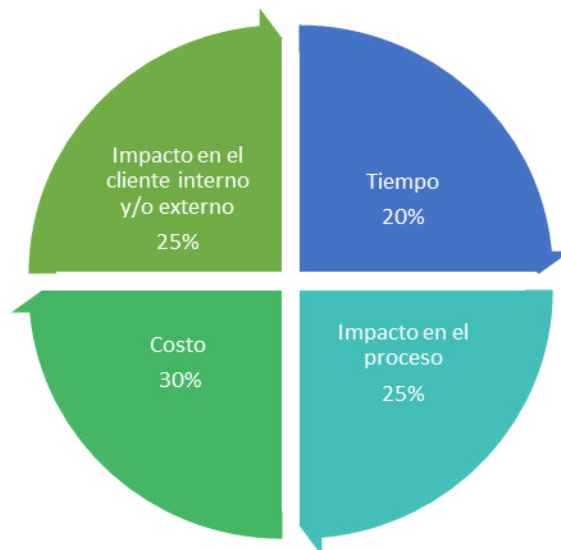


Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Para que una carpeta de propuestas de mejora sea viable no solo debe contener todos sus componentes necesarios (cubrir todas las expectativas) y ser viable económicamente, también cada una de las propuestas debe presentar una base de selección adecuada en donde se relacione directamente con el tiempo, el costo, el impacto en el proceso y el impacto con el cliente interno y externo; estas características definirán la validez e importancia de la mejora dentro de la carpeta de mejoras.

Figura 6. 2. Características de una Propuesta de Mejora



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

6.1. COMPOSICIÓN DE LA CARPETA DE PROPUESTAS DE MEJORA

6.1.1. CATEGORIA HERRAMIENTAS

a) Elaboración de la Documentación para los modelos de Origenación de Créditos y Recaudación.

Una vez definida la estructura de los procesos y procedimientos en estudio, se procederá a la elaboración del manual de procedimiento; para ello se considerara la Estructura de documentación del sistema de Calidad (ISO 9001:2008).

Uno de los objetivos que se propone con este documento es que la terminología que se exponga en los mismos, utilizara un lenguaje comprensible para todo el personal.

Los documentos normativos que permitirán estandarizar los procesos, procedimientos y actividades son los siguientes:

- **Manual de Organización y Funciones:** Establece la estructura organizacional y las diferentes funciones de las unidades orgánicas; así como las obligaciones y responsabilidades de cada una de ellas, de los directores, ejecutivos y demás trabajadores que la conforman; los niveles y líneas de dependencia, supervisión y coordinación, así como también comprende la descripción de cada una de las plazas de trabajo de la Institución, indicando los requisitos mínimos de aptitudes, formación académica y experiencia exigidos para su cobertura.
- **Manual de Políticas y Procesos:** Establece y define el ámbito de actuación, donde fija políticas y normas internas de la empresa, a través de procesos; los cuales

reflejan la normativa externa que deberá ser cumplida, así como las definiciones adoptadas a nivel de negocio. Correspondiente al:

- “Qué” es lo que cada ente está facultado y debe realizar (Políticas);
 - “Cómo” se concreta una función (Procesos);
 - “Quién” es encargado del desarrollo de las actividades (Responsabilidades);
 - “Dónde” están los puntos clave de control de cada actividad, para así facilitar su supervisión, control, evaluación y mejora (Procedimiento).
- **Reglamento Interno:** Son instrumentos normativos organizacionales que definen los aspectos administrativos internos de la Empresa.
 - **Guía de Usuario:** Permite al usuario de un módulo determinado (Créditos, Administración, Contabilidad, etc.) mediante un conjunto de indicaciones y pasos claramente descritos, operar en forma amigable y fácil cualquier sistema de información.
 - **Guía Práctica:** Documento resumen que permite el rápido conocimiento y aprendizaje de una normativa.

Los niveles de acceso al uso y verificación de los documentos están en función al rango del colaborador.

Tabla 6. 6. Niveles de Acceso a la documentación según cargo

Puesto	Documentos a visualizar
Gerente General. Gerentes de Área.	§ Manual de Organización y Funciones (MOF). § Manuales de Procesos (MPP) § Reglamentos Internos (RI). § Guía Práctica (GP). § Guía de Usuario (GU).
Jefaturas de Área. Jefes Zonales.	§ MOF del área. § MP donde interviene.

Jefes de Créditos y Cobranzas	§ RI donde interviene.
Analistas de Área.	§ GP del área.
Administrador de Cartera	§ GU del área.
Asistente de Crédito.	§ MOF del puesto.
Auxiliar de Crédito.	§ GP del área.
Ejecutivo de Cobranza	§ GU del área.
Procurador	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

La custodia de las normativas estará a cargo del Área de Ingeniería Procesos, para lo cual mantendrá permanentemente a disposición el listado actualizado de todas las normas en vigencia en la Intranet de la Empresa.

b) Generación de la Agenda de gestión de cobranza, estado de cuenta del cliente y matriz de decisiones

A principio de mejorar la planificación al iniciar la gestión de cobranza y determinar la estrategia de acción, así como determinar la estrategia de cobranza y las herramientas de negociación de acuerdo al perfil del cliente.

La matriz de decisiones está de acuerdo al segmento en el cual el cliente pertenece:

Tabla 6. 7.Segmentación de cliente

Clientes que no generan riesgos de no pago.										
BUENOS PAGADORES					No requieren ser gestionados					
Pagos con atrasos leves.										
Pagos recurrentes. Sólo en T1.										
CAPACIDAD: Refiere a los recursos utilizados para el pago de su obligación					ACTITUD: Postura frente al pago de su obligación financiera					
TIPO DE CLIENTE: SEGMENTO		CARACTERÍSTICAS DEL MOTIVO DE NO PAGO	PUUEDE PAGAR	NO PUEDE PAGAR	TIPO DE CLIENTE: SEGMENTO		CARACTERÍSTICAS DEL MOTIVO DE NO PAGO	PUUEDE	NO PUEDE	
DESORDENADOS	Clientes que actúan fuera de toda disciplina y no sabe mantener el orden en el pago de sus obligaciones	1. Fecha de ingreso variable	X		OLVIDADIZOS	Clientes que dejan de hacer lo que se habían comprometido a realizar.	1. Distraídos	X		
		2. Ingresos variables (Reducción)		X			2. Desconoce el procedimiento de pago	X		
		3. Exceso de obligaciones		X						
PROBABLES	Pérdida temporal de sus recursos para atender sus obligaciones	1. Pérdida de Trabajo		X	IRRESPONSABLE	Manifiesta mínimo interés en pago de sus obligaciones	1. Sin cultura de pago	X		
ILÍQUIDOS		2. Problemas de Salud	X				2. No prioriza gastos	X		
		3. Problemas Familiares	X							
INSOLVENTE	No cuenta con medio ni capacidad de pago	1. Pérdida de fuente de ingresos (robos, accidentes, etc.)		X	REACIO AL PAGO	Resistente a pagar	1. Innegociable	X		
							2. Utiliza argumentos de excusas	X		
SERAN GESTIONADOS POR LA UNIDAD DE CONTROL OPERATIVO					SERAN GESTIONADOS POR LA UNIDAD DE BÚSQUEDA					
UCO = Determina el estado final del cliente										
INDUCIDOS	Clientes inconformes por Problemas Administrativos	1. Servicio Técnico (producto defectuoso)			INUBICABLES	Clientes que no son ubicados con data interna	1. Identificados en el registro de gestión			
		2. Producto Incompleto					2. Gestión cruzada y 360% / día, tarde y noche.			
		3. Mala Información (Financiera)								
		4. Línea de Crédito mal otorgado								
INCOBRABLES	Cliente que no serán asignados a ningún gestor (ADC, ECO, PRO)	1. Fallecidos / Invalidez (c/s cobertura)			Estos clientes serán derivados a la Unidad de Control Operativo para su gestión					
		2. En quiebra con cobertura								
		3. En quiebra sin cobertura								
		4. Fugados			Estos clientes serán retirados de la cartera de los gestores.					
		5. Sin vergüenza								

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

En la agenda de cobranza, aparecerá la información necesaria para la gestión de cobranza, así como la acción a realizar seguir el árbol de decisiones y la herramienta a utilizar. La asignación diaria de clientes a gestionar se basa en un conjunto de factores, los cuales son clasificados según nivel de importancia:

- Grupo 1: Tendrá los siguientes criterios:
 - Compromisos de pago por vencer.

- Compromisos de pago incumplidos.
- Fecha de ingresos de clientes.
- Microzonas por tamaño (Mayor a menor monto).
- Grupo 2: Tendrá los siguientes criterios:
 - Cuentas por tamaño (Mayor a menor monto).
 - Microzona por delta esperado (Mayor a menor monto).
 - Cuenta por delta esperado (Mayor a menor monto).
- Grupo 3: Tendrá los siguientes criterios:
 - Cuentas con cero pagos.
 - Cuentas inactivas.
 - Cuentas no gestionadas.
- Grupo 4: Tendrá los siguientes criterios:
 - Cuentas con compromisos rotos.
 - Cuentas con notificaciones.

Figura 6. 3. Agenda de Gestión de Cobranza

Plaza : 551 - SJ LURIGANCHO		AGENDA DE COBRANZA ADC - TOTAL: ELECTR. + MOTOS		MICROZONAS POR TAMA.	
Agenda Nro:	11010889	Día Gestion:	11/06/2013	Fecha Impresión:	11/06/2013
				Hora Impresión:	18:14:43
ADC: 121 VICTOR RAMOS LIZANA Microzona : 8192 - CHACARILLA DE OTERO					
Cliente : 9315954 - MARIO LIDIO SOTO ASTUDILLO Telf. 986982383					
Dir. Domicilio: JR TRADICIONES MZ C LT 1 PDRO 1 DE LAS FLORES SAN JUAN DE LURIGANCHO SAN JUAN DE LURIGANCHO					
Dir. Trabajo : JR TRADICIONES MZ C LT 1 PDRO 1 DE LAS FLORES 1 DE LAS FLORES					
Dir. Cobranza : -----					
Fec.Ingreso(f): : /					
Garante : - Dir. Garante:					
Prestamo: 355105488 Vendedor : 47623737 - IPANAQUE ROJAS JUAN CARLOS					
Estado : VENCIDO Pago Inicial : S/. 0.00					
Detalle de Venta : Cantidad de Articulos : 1 Fec.Desemb. : 04-07-2012 Tipo Cart.: Vencido					
1 REP DMP-BD77PU-K BLU RAY PANA					
Saldo :	87.50	Importe Atrasado :	43.75	Días Atraso :	6
Mora + ITF + Desgr. :	17.94	Mora + ITF + Desgr. :	17.94	Compromisos Rotos:	0
Saldo Total :	105.44	Total Atrasado :	61.69	Notificaciones :	0
Delta Esperado :	43.75	Proxima Cuota :	43.75		
Ult.Visita :		Resul.Ult.Visita:	SIN GESTION ANTERIOR		
Observacion :					
Periodo :	MENSUAL	Día de Pago :	5	Fec.Vencimiento:	05-06-2013
1ra Letra Venc:	11/12	Monto Letra :	43.75	Mora + Desg. Letra :	17.94
Días Max. Compromiso:	14	MARTES 25/06/2013		Monto Min. Compromiso :	61.69
Fec.Ult.Pago: 13-05-2013					
Alerta SE: ALTO Y REVISAR					
Acción a realizar: Cobrar cuenta/Generar Compromiso de pago					
Herramientas: Recibo de Cobranza/Compromiso de pago					

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Elaboración de Protocolos de Atención de atención al cliente

Elaboración de protocolos de atención al cliente de acuerdo al perfil del cliente. El protocolo me permite reforzar la reputación institucional y brindar al cliente una satisfacción en la atención.

Figura 6. 4. Protocolo según segmento del Cliente

PROTOCOLOS POR SEGMENTO							
SEG MEN TO	ACCION	CÓDIGO DE PROTOCOLO	OBJETIVO	PROTOCOLO	QUIEN LO HACE?	NOTIFICACION	NOTIFICACION VIGENTE /TRANSITO (POR APROBAR)
Desordenados	1ra Visita	DES - 005 - 001	Recordar el vencimiento de la cuota	Buenos(as)..... Señor (a) lo saluda..... Administrador de Cartera de Financiera Efectiva, el motivo de mi visita es para informarle que su primera cuota tiene días de atraso por el monto de \$/..... por el producto que adquirió en la tienda Sírvase acercarse a nuestra Oficina para realizar el pago correspondiente a su cuota atrasada.	ADC	Recordatorio o de Pago RP001	V (T1)
	2da Visita	DES - 005 - 002	Requerir el pago de la cuota vencida	Buenos(as) Señor (a) lo saluda..... Administrador de Cartera de Financiera Efectiva, le informo que usted todavía mantiene una cuota atrasada por.....días, su atraso le está generando penalidades por incumplimiento del pago de su cuota y podría perder otros beneficios futuros. Sírvase acercarse a nuestra Oficina para realizar el pago correspondiente de la cuota atrasada.	ADC	Recordatorio o de Pago RP002 @	T
		DES - 006 - 002		Buenos(as).....Señor (a)..... lo saludaAdministrador de Cartera representante de Financiera Efectiva la razón de mi visita es para reiterarle el incumplimiento de su cuota atrasada .Por lo que solicito a Ud. regularizar el pago correspondiente, caso contrario acercarse a nuestra Oficina.			
	3ra Visita	DES - 005 - 003	Requerir el pago de la cuota vencida	Buenos (as)..... Señor (a) lo saluda Administrador de Cartera de Financiera Efectiva S.A., para indicarle que a pesar de haberlo notificado anteriormente usted mantiene impago su cuota, la cual está generando penalidades pordías de atraso; por el monto de \$/..... . Por lo que solicito regularizar el pago en este momento, caso contrario comprometerse a pagar su cuota atrasada.	ADC	Notificación de Cobranza Cliente NCC001/ Compromiso o de Pago	V (T2)
		DES - 006 - 003		Buenos(as).....Señor (a)..... lo saludaAdministrador de Cartera representante de Financiera Efectiva la razón de mi visita nuevamente en su centro laboral, es porque sigue incumpliendo con su cuota atrasada .Por lo que solicito a Ud. regularizar a la brevedad posible el pago correspondiente, caso contrario acercarse a nuestra Oficina.			
	4ta Visita	DES - 005 - 004	Requerir el pago de la cuota vencida con urgencia	Buenos (as)..... Señor (a) lo saluda Administrador de Cartera de Financiera Efectiva S.A., para indicarle que a pesar de haberlo notificado reiterada veces para el cumplimiento de su cuota, nos veremos obligados a reportar a la central de riesgos como cliente moroso, por lo que exigimos realizar el pago de su cuota.		Requerimiento de Pago Urgente RPU 001/ Compromiso o de Pago	T
		DES - 006 - 004		Buenos(as).....Señor (a)..... lo saludaAdministrador de Cartera representante de Financiera Efectiva la razón por la que me acerco a su centro laboral es por su incumplimiento de su cuota atrasada .Por lo que solicito a Ud. regularizar a la brevedad posible el pago correspondiente, caso contrario acercarse a nuestra Oficina.	ADC		

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Implementación de formatos de Cobranza

Implementación de formatos de Cobranzas de acuerdo al perfil del cliente, implementando así la especialización de cobranza en función a la segmentación del cliente, con las herramientas necesarias según la aptitud y actitud del cliente.

Figura 6. 5. Formato de compromiso de pago

Cliente: _____
Código: _____
Zona : _____

COMPROMISO DE PAGO

_____, de _____ de 200_____

Señores:
EDPYME EFECTIVA S.A.
Presente

Yo, _____
identificado con DNI N° _____, y domiciliado en _____
me comprometo a cancelar el importe de _____
valor de las cuotas vencidas al _____
en el plazo de _____
caso contrario me someteré a las normas y procedimientos vigentes por la Ley y la
Empresa (DEVOLUCION DEL (LOS) ARTEFACTO(S)), para lo cual firmo el presente
COMPROMISO DE PAGO.

FIRMA CLIENTE

CP-01(102006)

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Nuevo formato de Solicitud e informe de visita

Implementación de un formato de solicitud e informe de visita de acuerdo a las necesidades de gestión, que permita la transferencia de información precisa, completa y oportuna.

Figura 6. 6. Nuevo Formato de Solicitud e informe de visita

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

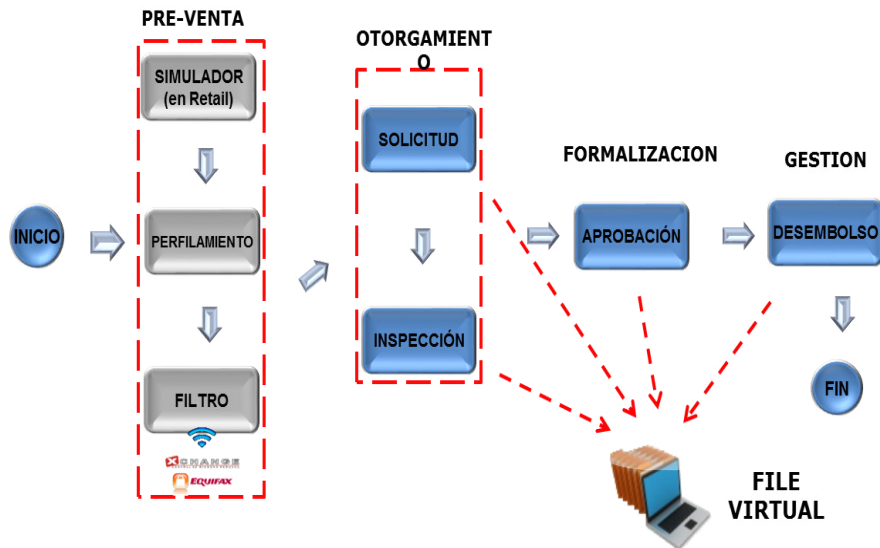
Elaboración: Propia

6.1.2. CATEGORIA SISTEMA

a) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Origenación de Créditos

El objetivo de esta propuesta de mejora, es implantar una plataforma que permita el otorgamiento de créditos en forma veloz, eficiente, utilizando modelos y filtros automatizados para la toma de decisiones en la aprobación del Crédito. Así mismo me permite guardar la información del cliente para la gestión de múltiples retail (multicanal).

Figura 6. 7. Proceso mejorado empleando la Plataforma Web para aprobación de Créditos



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Las ventajas de la plataforma web es la eliminación de tiempos muertos, reducción de costos, mejora en la calidad de los datos, brinda flexibilidad en el modelo y es amigable y escalable a múltiples entornos (en tienda, en campo, móvil, web, etc.).

Programa de Filtros: Modulo de la plataforma web que permitirá realizar los filtros vía web, que incluirá información de filtros de archivos negativos, reglas duras RCC, score Buro, proceso de sobreendeudamiento que determinara el perfil de los clientes evaluados.

Figura 6. 8. Modulo Web de Filtro de Riesgo

FILTRO DE RIESGOS - Mozilla Firefox

Archivo Editar Ver Historial Marcadores Herramientas Ayuda

FILTRO DE RIESGOS

90.0.0.26:8080/genexus/servlet/efiltro2,INS

Google

efectiva S.A.

Bienvenido: FIORELLA SALINAS Compañía: FINANCIERA EFECTIVA Agencia: Chiclayo 2 Salir

15 de Diciembre del 2011

Persona Eval. Crediticia

FILTRO DE RIESGOS

No. Filtro: Modelo: Provincia Tipo de Afiliación: ACTIVA Tipo de Cliente: TITULAR

Tipo de Persona: Natural Tipo de Documento: DNI No. Documento:

Información Personal

Apellido Paterno: Apellido Materno: XChange

Primer Nombre: Fil Nom2

Vendedor: --Seleccionar Vendedor-- Hot: --

CME Sugerido \$f. 0.00 Tipo Rec.:-- Nivel Rec.:0

Salir

© 2011 SOFTWARE Y CONSULTORIA PROEMSA S.A. Todos los derechos reservados. GX Evolution 1

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Módulo de Registro de Solicitudes.- El módulo de registro de solicitudes permitirá realizar el ingreso de los datos de ubicabilidad del cliente, la información de la solicitud debe ser ingresada correctamente para el desarrollo de una correcta evaluación. El perfil del cliente es heredado del módulo de filtro web, el cual se actualiza al ingresar el DNI del cliente.

Figura 6. 9. Modulo Web de Solicitud de CME

SOLICITUD DE CME					
No. Solicitud:	No. Filtro:	0000001201	Fecha Filtro :	01/02/2012	
Tipo de Documento:	<input type="text" value="DNI"/>	No. Documento:	<input type="text" value="45490946"/>	Fecha de Registro :	01/02/2012
Vendedor :	<input type="text" value="CRUZ VASQUEZ LUCAS GENRY"/>				
Afiliación :	<input type="text" value="ACTIVA"/>	Tipo Credito:	<input type="text" value="ELECTRODOMESTICOS"/>	Estado :	SOLICITADA
Información del Personal					
Tipo de Persona :	Natural		Pais :	PERU	
Apellido Paterno:	HERNANDEZ	Apellido Materno:	ROJAS	Apellido Casada:	<input type="text"/>
Primer Nombre:	GERALDINE	Segundo Nombre:	LIZBETH	Estado Civil :	-- Seleccionar --
Sexo :	-- Seleccionar --	Fecha Nacimiento	26/11/1988	Número Hijo(s) :	<input type="text" value="0"/>
Dirección :	<input type="text"/>				
Teléfono :	<input type="text"/>	Tipo Propiedad :	-- Seleccionar --		
CME Sugerido					
Ingreso :	<input type="text" value="550.00"/>	Otros Ingresos :	<input type="text" value="0.00"/>	CME :	137.50
Admin. Cartera :	<input type="text" value="0"/>	Hot :	<input type="text" value="SI"/>	Recibida :	-- Seleccionar --
<input type="button" value="Perfi"/> <input type="button" value="Confirmar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>					

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Así mismo este módulo permite a la fuerza de ventas realizar el seguimiento al estado de su solicitud.

Los asesores de ventas en su gestión de campo y de tienda, contarán con una plataforma web para realizar el filtro preliminar; en caso que el filtro sea positivo, la plataforma web me permitirá ingresar los datos del cliente y se enviara al Asistente de créditos y Cobranzas; para su validación y envío al respectivo Administrador de Cartera.

En el momento de ingresar la solicitud en el sistema y es una venta receptiva, se identificara si la solicitud corresponde a una dirección donde existe cobertura de la financiera, si existe cobertura se definirá a que plaza pertenece y se enviara un mensaje al Asistente de créditos y Cobranzas, Jefe de créditos y Cobranzas para que validen la

solicitud, una vez validada la solicitud se enviara la inspección al Administrador de Cartera correspondiente para su obtención de resultado.

Módulo de Inspección de Solicitudes: El módulo de inspección de solicitudes será usado por el Administrador de Cartera o inspector de solicitudes, el cual podrá ingresar los datos de la inspección a través de su dispositivo móvil.

Módulo de Aprobación: El modulo web de aprobación de solicitud recibirá la información de la inspección, y se determinara mediante un scoring, la aprobación, observación o rechazo del crédito.

Así mismo nos brindara la opción para el levantamiento de observación, como medida proactiva en pro de la aprobación del crédito.

Figura 6. 10. Modulo Web de Aprobación de CME

Completar Datos	Aprobar/Rechazar	Corregir Datos	Complemento de Renta	Salir	Fin
-----------------	------------------	----------------	----------------------	-------	-----

Aprobación de Solicitud			
Agencia:	CHICLAYO	Tipo de Doc.:	DNI
		Número de Doc.:	45490946
Datos del Registro			
Vendedor:	CRUZ VASQUEZ LUCAS GENRY	Fecha de Registro:	02/02/2012
Tipo de Afiliación:	ACTIVA	Tipo de Crédito:	ELECTRODOMESTICOS
Datos del Cliente			
Tipo de Persona:	Natural		
Nombres:	GERALDINE LIZBETH	Apellido Paterno:	HERNANDEZ
Apellido Materno:	ROJAS	Apellido de Casada:	
Dirección:	LUIS GONZALEZ 1315 - CENTRO DE CIX	Estado Civil:	SOLTERO(A)
Telefono:	233443	Sexo:	FEMENINO
		Hot:	SI
Fch. Nacimiento:	26/11/1988	Ingresos:	550.00

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Recaudación

Mediante la plataforma web para el ingreso de gestiones web, el gestor de cobranza podrá ingresar vía web las gestiones de cobranza.

Figura 6. 11. Plataforma Web para el ingreso de Gestiones

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://oficina.efectiva.pe/003/gestob/verdet/gestondaria>. The page title is "Ingreso Diario de Gestiones". The SUREGX logo is at the top left. Below the header, there is a form for entering daily management data. The form includes fields for "Nro. Documento" (6141168), "Buscar" button, "Préstamo" (SELECTED: 839303932 3642916100003 004643240300003), "TV LN 40D503 40" LCD FHD SAMSUNG", "Días atraso" (95), "Importe mínimo" (S/. 169.15), "Fecha de ingreso del cliente" (07/05/2013), "Lugar de Gestión" (SELECCIONE LUGAR DE GESTION), "Atendido por" (SELECCIONE UN CAMPO), "Resultado" (SELECCIONE UN RESULTADO), "Resultado Nuevo" (SELECCIONE RESULTADO NUEVO), "Detalle" (+), "Nro. Recibo" (0), "Fecha" (07/05/2013), "Hora" (00), "Nombre" (empty), "Valor compromiso" (SELECCIONE VALOR COMPROMISO), "Motivo no Pago" (SELECCIONE MOTIVO NO PAGO), "Importe pago" (0.00), and "Cuenta pago" (0).

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Asi mismo la entrega de la agenda de cobranza del dia sera cargada por el Jefe de Creditos y cobranza en la plataforma web, pudiendo el gestor seleccionar el orden de cuentas a gestionar.

c) Implementación del Acción a realizar en la Agenda de Cobranza

A efectos de eliminar la discrecionalidad en la metodológica de cobranza en campo, se propone que el sistema me define la siguiente acción de cobranza a realizar con mi cliente;

esta información se obtendrá en base al segmento del cliente, al histórico de gestiones y al resultado de la última gestión.

Figura 6. 12. Implementación de próxima acción a realizar



Fuente: Propia

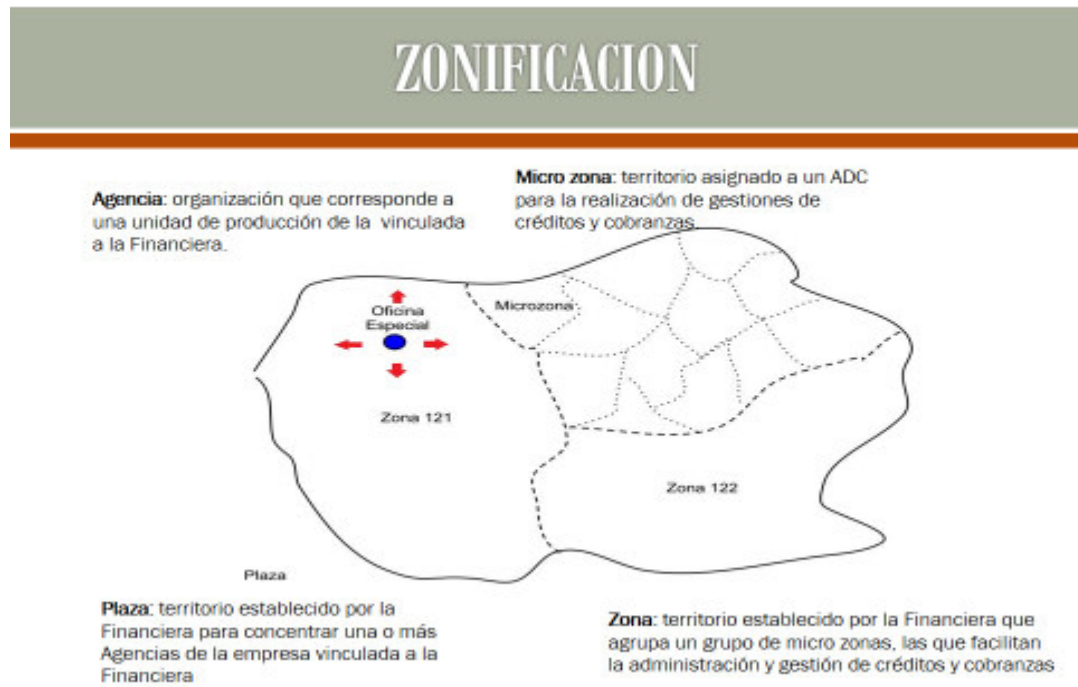
Elaboración: Propia

d) Nuevo sistema de Zonificación

El concepto de zonificación consiste en realizar una segmentación en el plano sin considerar en número de tiendas o cuentas pertenecientes en la plaza (en un plaza puede contener dos o más tiendas a cargo de un Jefe de Créditos y cobranzas).

Se busca de esta forma establecer áreas geográficas que sean asignadas a los gestores de cobranza en función a la cantidad de cuentas y montos de clientes en estas microzonas, la cual permita optimizar la gestión de cobranza.

Figura 6. 13. Nuevo Sistema de Zonificación



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Los criterios de la nueva zonificación se basará en:

- **Distribución Geográfica del terreno:** El Jefe de créditos y Cobranza y gestores de cobranza tiene el perpertis suficiente para definir una adecuada distribución geográfica de acuerdo con la accesibilidad del terreno.
- **Número de cuentas a Gestionar:** El Numero de cuentas óptimo asignado a los gestores de cobranza permitirá una mejor contactabilidad y cobertura de cuentas de los clientes pertenecientes a las microzonas asignadas.
- **Monto a Cobrar:** El monto de cuentas asignado por zona de gestión no debe superar la capacidad de gestión.

Así mismo la nueva zonificación contempla los conceptos de microzonas normal y microzonas itinerante (una microzona itinerante es aquella microzona que debido a su lejanía geográfica se gestiona en días específicos del mes).

Con el fin de eliminar la generación de cuentas lejanas geográficamente en la gestión diaria de la agenda, se procedió a incluir propiedades de la microzona como: Código, Nombre, Nro. de Orden, Estado, Tipo y Día de Gestión.

El número de orden de una microzona permitirá la generación de cuentas en la agenda de microzonas continuas geográficamente.

Figura 6. 14. Reporte de Microzonas

COBRANZAS 17:50:38		F. EFECTIVA - SJ LURIGANCH MICROZONAS POR NIVELES DE GESTION				PAG: 1 11-06-2013
Nivel	Código	Nombre de Microzona	Nro.Orden	Estado	Tipo	Día Gestion
3 - ADC	120	JUAN IGLESIAS PARODI				
	14055	FUERA DE ZONA	12	ACTIVADO	NORMAL	---
	121	VICTOR RAMOS LIZANA				
	8306	LAS FLORES DE LIMA	1184	ACTIVADO	NORMAL	---
	8305	COOP LAS FLORES	1183	ACTIVADO	NORMAL	---
	8304	LA PROVIDENCIA	1182	ACTIVADO	NORMAL	---
	10350	LETICIA	38	ACTIVADO	NORMAL	---
	8303	15 DE ENERO	1181	ACTIVADO	NORMAL	---
	8302	CANTO CHICO	1180	ACTIVADO	NORMAL	---
	8301	NUEVO PERU	1179	ACTIVADO	NORMAL	---
	8284	SAN HILARION ALTO	1062	ACTIVADO	NORMAL	---
	8213	CANTO CHICO	4	ACTIVADO	NORMAL	---
	8212	15 DE ENERO	3	ACTIVADO	NORMAL	---
	8211	LA PROVIDENCIA	2	ACTIVADO	NORMAL	---
	8210	COOP LAS FLORES	1	ACTIVADO	NORMAL	---
	8209	LAS FLORES DE LIMA	6	ACTIVADO	NORMAL	---
	8197	AZCARRUZ BAJO	6	ACTIVADO	NORMAL	---
	8192	CHACARILLA DE OTERO	1	ACTIVADO	NORMAL	---
	8831	URB MANGOMARCA ALTA	5	ACTIVADO	NORMAL	---
	14348	SAN HILARION ALTO	6	ACTIVADO	NORMAL	---
	8321	AZCARRUZ BAJO	1199	ACTIVADO	NORMAL	---
	8326	CHACARILLA DE OTERO	1204	ACTIVADO	NORMAL	---
	8327	CAJA DE AGUA	1205	ACTIVADO	NORMAL	---
	8307	SAN HILARION BAJO	1185	ACTIVADO	NORMAL	---
	8328	CAJA DE AGUA CERRO	1206	ACTIVADO	NORMAL	---
	9335	PIEDRA LIZA	27	ACTIVADO	NORMAL	---
	8329	TRES COMPUERTAS	1207	ACTIVADO	NORMAL	---

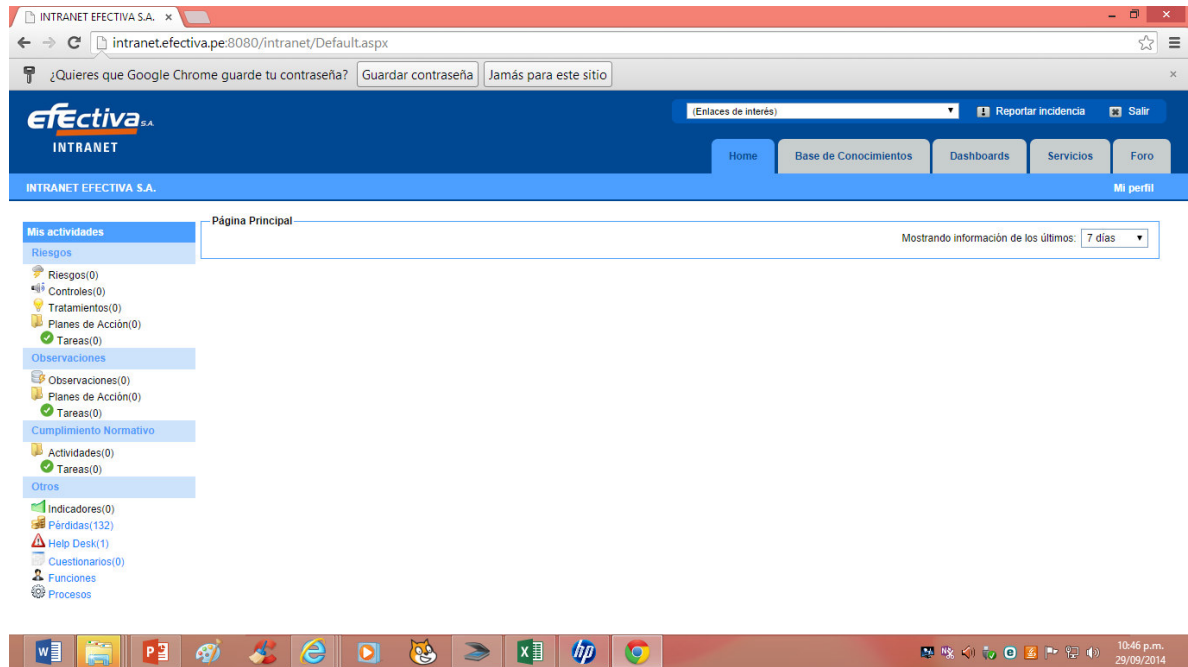
Fuente: Propia

Elaboración: Propia

e) Implementación de un sistema de monitoreo y control

El sistema de monitoreo y controle esta en base al empleo de la plataforma intranet forma, donde se registran los incidentes y riesgos de operatividad en las funciones de créditos y cobranzas.

Figura 6. 15. Plataforma Intranet



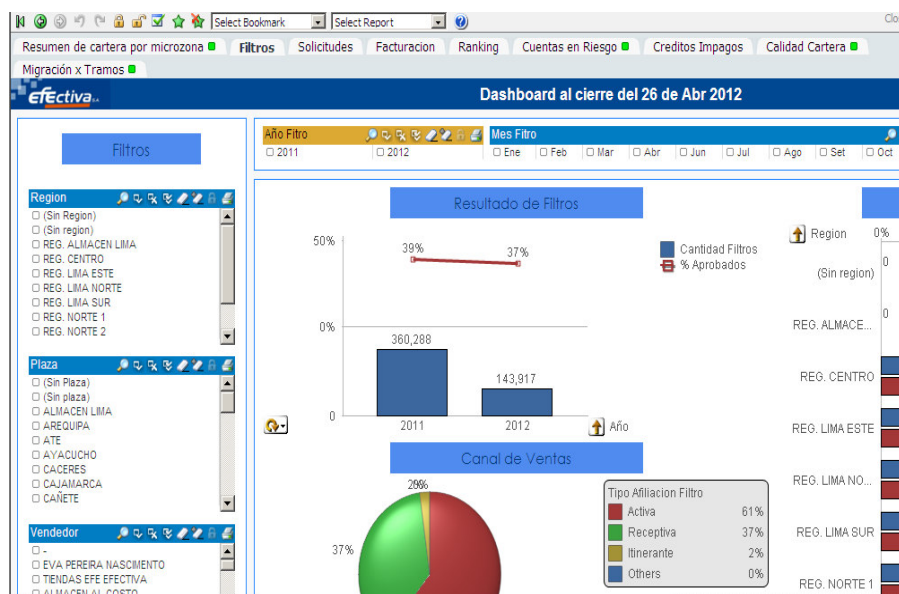
Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Se implementa también una herramienta de inteligencia de negocio, para la monitorización de indicadores de los procesos, mostrando el detalle y el consolidado de las gestiones por gestor, inspector, microzona, zona, tienda, plaza y región.

La herramienta empleada es QlickView, este aplicativo permite una combinación de características hacen que su uso intuitivo y fácil de usar. Los usuarios pueden visualizar los datos, buscar en múltiples conjuntos de datos, crear informes ad hoc, y ver los patrones y tendencias de los datos que pueden no haber sido visible en otros informes.

Figura 6. 16. Módulo QlickView



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

f) Lector de Huella digital y Firma digital

Mediante el lector de huella y firma digital, se podrá validar claramente la identidad de los participantes de créditos, minimizando estafas y fraudes al momento de otorgar un crédito.

Figura 6. 17. Propuesta de firma digital para el Modelo de Originación



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

g) Herencia de Información y Rendición de cuentas

El confesionario de cuentas me permite planificar adecuadamente las gestiones especializadas de cobranza, utilizando la información de las gestiones realizadas en las gestiones anteriores de cobranza. La herencia de información será en base a la agenda diaria de cobranza, la cual será heredad de un nivel de menor a mayor jerarquía.

Figura 6. 18. Herencia de información y Rendición de Cuentas

[illegible]

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

h) Aceleración de Cuentas

Detectar aquellas cuentas que requieren de una gestión más especializada para que sean asignadas al nivel de gestión correspondiente con el fin de tener una mayor probabilidad de pago.

Figura 6. 19. Modulo de Aceleracion de Cuentas

CONTROL-V <Ingresar Nivel de Gestion>

COBRANZAS F. EFECTIVA SA - TRUJILLO 02/02/2012

ACELERACION DE CUENTAS

Tipo :
Cliente :
Microzona :
Nivel Gestion:
Cobrador :
Datos para Acelerar Ctas
Nivel Gestion:
Cobrador :
Esta Seguro [S/N]:
1=Acelerar, 2=Desacelerar

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

i) Unificación de Gestión

El sistema automáticamente permitirá asignar la cuenta de menor gestión al gestor más especializado, cuando un cliente tenga dos o más créditos. Así se elimina la duplicidad de gestión, y generar una adecuada gestión al cliente.

j) Simulador de Cuotas

Después de la indicación de aprobación del crédito se realizara la simulación de cuotas vía web para determinar la aprobación del cliente en las condiciones del crédito e incentivarlo al pago puntual de las cuotas.

Figura 6. 20. Simulador Web de Cuotas

Financiera Efectiva

Ingrese los datos al simulador para que calcule el monto de la cuota a pagar

Capital:

Numero de Cuotas:

Moneda:

Tasa Efectiva Anual (TEA): %

Credito:

Tipo de Credito:

Dia de pago:

Fecha de Desembolso:

Gastos de Mantenimiento:

Seguro Desgravamen: %

Seguro de Multiresgo: %

Valor de Cuota:

Cuota no incluye ITF, S. Desgravamen ni S. Mult.

Cuota incluye ITF de 0.005, S. Desgravamen y S. Mult.

La cuota esta aproximada con una diferencia 0.01

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

k) Modulo del SAI para pre solicitudes

Se implementa el módulo de pre solicitudes en el módulo SAI (Sistema Administrativo Integrado) que permite ver el resultado de la evaluación.

El cual será usado por el Asesor de Ventas para determinar la situación de su venta.

l) Calculo Sistemático del Scoring de Evaluación

La determinación de la aprobación, Observación o rechazo está en función al Scoring de evaluación el cual esta sistematizado. Este Scoring se alimenta de la información del filtro, de la inspección, de su historial crediticio, de la política de créditos de consumo y de otras bases de datos.

m) Registro de Gestiones del Asistente de Créditos y Cobranzas

Para poder registrar las gestiones en tienda, se implementara el módulo de registro de gestiones del Asistente de Créditos y Cobranzas, el cual permitirá

6.1.3. CATEGORIA METODO Y PROCESOS

a) Implementación de Indicadores de créditos y cobranzas

Se implementara una gestión y monitoreo en base a los indicadores de los modelo de Originación de Créditos y Recaudación, estos indicadores serán alimentados directamente de la base de datos del sistema SFI y permitirá ver online mediante el aplicativo del QlickView el desempeño de los procesos.

El modelo de Originación de Créditos, está conformado:

- Pre filtro (proceso de Filtro preliminar y solicitud)
- Inspección (proceso de inspección)
- Evaluación (proceso de Evaluación)

Figura 6. 21. Indicadores del Modelo de Originación



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

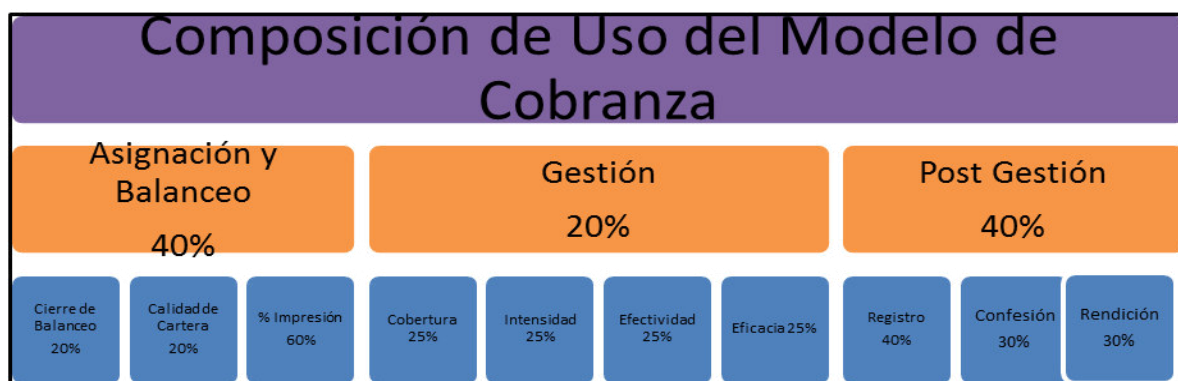
Elaboración: Propia

El modelo de Recaudación, está conformado por:

- Asignación y Balanceo (proceso de Balanceo)

- Gestión (proceso de Cobranza administrativa, proceso de cobranza ejecutiva, proceso de cobranza correctiva, proceso de cobranza en tienda)
- Post Gestión (proceso de Cobranza administrativa, proceso de cobranza ejecutiva, proceso de cobranza correctiva, proceso de cobranza en tienda)

Figura 6. 22. Indicadores del Modelo de Recaudación




Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia


b) Guías Práctica de Gestión

Elaboración de guías prácticas de gestión, el cual permitirá definir las funciones mensuales, semanales y diarias según el actor; esto permitirá normalizar las funciones de todos los actores dentro de una oficina especial.

Figura 6. 23. Guía Práctica del Administrador de Cartera



FINANCIERA
EFECTIVA



PRODUCTIVIDAD
LABORAL

GUÍA PRÁCTICA DEL ADMINISTRADOR DE CARTERA (ADC)

Actividad	Frecuencia Mensual
Asignación de Cartera	<ul style="list-style-type: none"> Recibir la cartera estática del mes 1. Revisión de cuentas al primer día del mes.

Actividad	Frecuencia Diaria
Asignación de Cartera	<p>¿Qué tengo que hacer hoy día?</p> <ul style="list-style-type: none"> Recibir la Agenda de Cobranzas al cierre del día con cuentas a gestionar al día siguiente. Revisar la información contenida en la Agenda. Optimizar adecuadamente el ruteo de la agenda que asegure una cobertura del 100%.
Gestión de Cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> Preparación: <ul style="list-style-type: none"> Realizar el ruteo de la agenda, en función a la proximidad de cuentas, con la finalidad de contar con una mayor efectividad de visita. Revisar y analizar la información de la cuenta sobre última gestión efectuada: <ul style="list-style-type: none"> Donde se ubicó al cliente. Quiénes fue el contacto. Qué resultado se obtuvo. Debe asegurarse de llevar consigo los formatos a diligenciar, de ser el caso: <ul style="list-style-type: none"> Recordatorio de Pago. Notificación de Cobranza. Compromiso de Pago. Agenda del día con información completa de cliente sobre Cuentas vencidas. Recibo Manual. Gestión en Campo: <ul style="list-style-type: none"> Ubica destino de gestión: Cliente/ Garante, domicilio/centro de trabajo (Gestión diferenciada: 360° - Cruzada). Prepara: Protocolo o speech de diálogo, en función a la última gestión más el comportamiento de pago del cliente y su actitud de pago demostrada. Contacta con cliente y solicita el pago de la cuota adeudada, de acuerdo a las políticas establecidas. Anota resultados de la negociación en la Agenda del cliente.
Resultado de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Ingresar resultados de gestión al sistema mecanizado SP y/o Plataforma Web. Al final del día, sustenta la gestión realizada al JCC: <ul style="list-style-type: none"> Cuáles compromisos de solución se obtuvieron. <ul style="list-style-type: none"> Detallar compromisos de pago. Revisar los encontrados: cambios de domicilio, actualización de datos, etc. Informar el resultado del cumplimiento de la meta de recuperación. ¿Qué cuentas no he podido solucionar? <ul style="list-style-type: none"> Realizar el porqué de la no solución de la deuda haciendo énfasis en aquellas en que se tuvo contacto con el Cliente (desequilibradas). Considerar la próxima acción sugerida por el JCC en base a la estrategia de gestión. ¿En qué requiero apoyo? <ul style="list-style-type: none"> En la gestión de cuentas difíciles. Posibilidad de solicitar cuenta. Mayor información del cliente. Búsqueda de información en expediente de crédito. Registrar resultados del reporte de indicadores de cobranzas en planilla al cierre del día.
Formatos	<ul style="list-style-type: none"> En Anexo.

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Campañas periódicas de Actualización de la información del cliente

Para mejorar la contactabilidad y ubicabilidad del cliente, se realizara la actualización y/o corrección de datos para los clientes que compran a Crédito.

Cuando el cliente se acerca a nuestras tiendas el responsable de caja debe pedir el DNI del titular para:

- Realizar un Pago
- Hacer una compra
 - Por reenganche
 - Por campañas de marketing

- Por cualquier motivo
- Afiliado con CME aprobada (Que compra)

Se debe validar sus datos de contacto básicos:

- Dirección
- Nombres
- Teléfono domicilio
- Teléfono Celular
- E-mail

Si el cliente no reconoce alguno de estos datos como válido, se deben actualizar la información en el SFI.

Si el que paga no es titular, tiene la posibilidad de actualizar los datos de contacto, pero estos datos no deben reemplazar directamente los datos del Titular, sino se debe crear un registro paralelo con los datos indicados por la persona que está pagando para que posteriormente se revisen cuantas cuentas y que características tienen estas cuentas.

Se deben validar los datos de los clientes a través del responsable de caja cada 6 meses.

Figura 6. 24. Módulo de Actualización de información del cliente

Cliente: 164538 1		Titular S	
Actualizacion de Datos del Cliente			
T Persona : 1	Departamento: 14	LAMBAYEQUE	
Sexo : 1	Provincia: 1	CHICLAYO	
Nombre 1 : JOSE	Distrito: 18	POMALCA	
Nombre 2 : LUIS	Urbanizacion: 1	POMALCA	
Ap Paterno: ADANAQUE	Direccion :	SANTO DOMINGO MANZ. 25 LOTE 06	
Ap Materno: CRISANTO		ANEXO LA UNION POMALCA	
Ap Casada :	Email :	jose@hotmail.com	
Nacimiento: 10/01/1957			
Telefono : 202122			
Celular: 979477895			
Actualizar?: S			

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Implementación de Niveles de Autonomía para aprobación de CME

La aprobación de la CME está sujeta a los rangos de autorización que la empresa tendrá designada en cada uno de sus puestos de confianza. Estas “autonomías” estarán desplegadas en montos escalonados, en donde un “autorizador” es dependiente de otro “autorizador” si su monto de autonomía es rebasada y así sucesivamente; además esta metodología sirve como instrumento de control.

Figura 6. 25. Autonomías de Aprobacion para el CME

Nivel	Agente/ Perfil	Montos CME/LÍMITES	
		Bancarizados/ Formales	Resto
I	Asistente de Créditos	S/. 260	S/. 130
II	Jefe de Créditos y Cobranzas	S/. 520	S/. 260
III	Jefe Zonal	S/. 1,040	S/. 520
IV	Jefe Nacional de Procesos de Créditos	S/. 2,080	S/. 1,040
V	Gerencia de Créditos y Cobranzas	S/. 4,160	S/. 2,080
VI	Gerencia General	S/. 8,320	S/. 4,160
VII	Comité de Créditos y Cobranzas con opinión o informe del Comité de Riesgos	S/. 10,000	S/. 6,240
VIII	Directorio	> S/.10,000	> S/.8,320

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Así mismo la aprobación de los CME se gestionara operativamente mediante los códigos autorizadores.

Para el empleo de los códigos autorizadores se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

- El sistema mecanizado generará los códigos de autorización para incremento de CME a ser utilizados por los Usuarios con nivel de autonomía aprobada.
- El sistema mecanizado controlará el uso de los códigos de autorización de incremento de CME.
- Es responsabilidad del personal con nivel de autonomía aprobado, recibir de sistemas información sobre los códigos utilizados.
- El área de Riesgo Operacional efectuará el monitoreo y control del uso de los códigos de autorización, con información del sistema mecanizado
- Los códigos de autorización serán utilizados en el programa de autorizaciones de CME, para lo cual el área de Riesgo Operacional proporcionará la relación de usuarios registrados en el sistema mecanizado para operar dicho programa.

Figura 6. 26. Módulo de Códigos Autorizadores

Info ==> 0:Activas / 1:Utilizadas / 2:Generar Nuevas

CME F. EFECTIVA SA - CHICLAYO 17/02/2011
CODIGOS AUTORIZADORES CME

Usuario: CAS CARLOS AVILA S. opcion

CODIGOS AUTORIZADORAS CME
CODIGOS ESTADO

(S/N)

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Implementación de Gestiones de Cobranza (Gestión 360° y Gestión Cruzada)

Se implementara dos metodologías de Gestión de cobranza, una enfocada en la gestión directa con todas las personas involucradas en el crédito y la otra enfocada en la obtención de la información que permita sustentar y gestionar la cobranza.

Figura 6. 27. Metodologías de Gestión de Cobranza



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

f) Implementación de la unidad de Búsqueda

En la gestión de cobranza en campo, después de determinar la incobrabilidad de una cuenta por no ubicabilidad, la cuenta será gestionada por la unidad de Búsqueda.

La unidad de Búsqueda se encargara de realizar la búsqueda de la dirección de residencia del cliente mediante páginas web, registros policiales, registros institucionales, etc.

Una vez determinada la ubicabilidad del cliente, la cuenta será migrada al gestor de la microzona donde está la residencia del cliente.

g) Implementación de la unidad de Cobranza Administrativa

En la gestión de cobranza en campo, después de determinar la incobrabilidad de una cuenta por ser reacio al pago, la cuenta será gestionada por la Cobranza Administrativa.

La unidad de cobranza administrativa evaluará la cuenta y determinará la acción a seguir, la cual puede ser una demanda penal, judicial o un embargo.

h) Implementación de un plan de su supervisión y monitoreo

Con el fin de realizar un adecuado seguimiento a las gestiones de Colocación de Créditos y Cobranza se procede a implementar un plan de visitas por parte de los Jefe zonales de cobranza, para verificar el trabajo de supervisión de campo de los Jefes de Cobranza.

La Gerencia de Créditos y Cobranzas evaluará el cronograma de visitas a Oficinas, aprobará dicho cronograma y el presupuesto de gastos presentado.

Figura 6. 28. Formato de supervisión de Oficinas Especiales

HOJA DE TRABAJO PARA SUPERVISIÓN DE OFICINAS EFECTIVA S.A.

Zona:	Responsable:	Fecha de Visita:	
Oficina:	Responsable:	Hora:	Fin:

1.- Objetivos.
 Supervisar y medir el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos acerca de la operatividad que se ejerce en las Oficinas de Efectiva S.A., para el otorgamiento del crédito y la gestión de la cobranza morosa.

2. Operatividad.
 La supervisión de las Oficinas de Efectiva será en forma aleatoria y a cargo de Funcionarios que designe la Gerencia General.
 La supervisión consiste en explicar el cuestionario adjunto al responsable de la Oficina y a la vez efectuar trabajos de verificación de labores efectuados en campo por el personal de la Oficina: Administrador de Cartera, Procurador, Jefe de Créditos y Cobranzas, Jefe de Cobranzas.
 Al término de la visita de supervisión, se tendrá en cuenta la calificación obtenida y sobre los temas críticos se establecerá el Plan de Trabajo que conlleve a la subsanación de observaciones. Este Plan será de entera responsabilidad del Jefe Zonal, dando cuenta de avances a la Gerencia de Créditos y Cobranzas.

3. Temas considerados
 - Control de calificaciones versus meta
 - Control documental: Solicitudes, documentos sustento, expedientes completos, contenidos completos, firmas, etc.
 - Política de créditos
 - Capacitación al personal de la Oficina y al personal de ventas
 - Envío de cartas a clientes
 - Control de envío de cartas a nuevos clientes y clientes adeudados
 - Control de morosidad por temas de la Oficina y ADCs, manejo de índices
 - Manejo de reportes de control
 - Control del recurso humano de la Oficina: presentación, contrato vigente de trabajo, clima laboral, etc.
 - Ratio de producción y eficiencia del personal: Ranking de ADC, Procuradores, publicación de Ranking semanal de ADCs
 - Control de ingreso de gestiones al sistema (ADC, Procuradores)
 - Control de Cobranza de moros y descuentos
 - Control de inscripciones, inventario vigente, jaretes versus físico.
 - Control de gastos por operatividad de cobranzas, verificar gastos vs. Resultados
 - Control de edictos fijos a cargo del JCO, verificar existencia de inventario vigente.
 - Mantenimiento del local de la oficina
 - Manejo del Registro de control de supervisión de ADC y Procuradores
 - Control de cuentas castigadas
 - Operativo de comprobación inspecciones en campo con una muestra mínima de 10 registros
 - Operativo de comprobación de gestión de cobranza en campo
 - Operativo de revisión de Expedientes de Crédito con una muestra de 25 ejemplares, el que incluye: documento básico, documento sustento de ingresos, firmas en documento, Etc.

4. Puntajes
 Al término de la visita y registrado el puntaje por cada ítem: 1, 2 o 3, la Hoja acumula el Puntaje logrado en la visita. De acuerdo al Puntaje obtenido sobre 100, establece la Calificación de acuerdo a los rangos siguientes: "Transferir a "Calificación".

Calificación	De	A	Calificación	De	A
Muy Buena	85	100	Regular	60	74
Buena	75	84	Mala	Menor de 60	

5. Anexos
 Debe, adjuntar documento sustento en casos de problemas encontrados.

Jefe de Créditos y Cobranzas	Jefe Zonal	Supervisor	Puntaje obtenido: 100 Sobre 100
Fecha: / / 10	Fecha: / / 10	Fecha: / / 10	Calificación: Transferir de acuerdo a Tabla de Puntajes
Localidad:	Localidad:	Localidad:	

Lima, Abril 2010 Pag 1 de 2

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

i) Redefinición de Puestos y Funciones

Es el cambio más importante que conlleva el análisis de los procesos y funciones, entre las redefiniciones tenemos:

- El Administrador de Cartera realizara la inspección en campo: Verificación domiciliaria y verificación laboral; la inspección telefónica será realizada por el Asistente de Créditos y Cobranzas.
- Al momento que el asistente de créditos y Cobranzas gestione al cliente, este informara al Gestor respectivo la gestión realizada. Así mismo en el caso de llegar a un compromiso de pago, el Asistente de Créditos y cobranzas podrá ingresar la gestión respectiva.
- El cliente firmara el cronograma de pago solo después de aceptar las condiciones del desembolso, esta responsabilidad es asumida por el responsable de caja.
- Antes de realizar la preventa el Asistente de Créditos y Cobranzas debe realizar el simulador de cuentas para indicar al cliente el monto de cuota y la fecha más óptima de pago.
- Ingreso de gestiones de supervisión y control por parte de los Jefes de créditos y cobranzas, la cual será revisada por el Jefe zonal en cada visita a las oficinas especiales.
- Registro de objetivos y metas logradas por día en la pizarra de indicadores, esto será realizado por cada uno de los gestores de cobranza y su ejecución será de responsabilidad del Jefe de Créditos y cobranzas.

- Para la correcta identificación de los participantes del crédito, antes del desembolso se realizar la consulta a la RENIEC.

6.1.4. CATEGORIA HOMBRE

a) Plan de Capacitación y línea de carrera

Implementación de un plan de capacitación a todo el personal, para la obtención de los conocimientos y competencias necesarias para la ejecución correcta de sus actividades. Así como también para el monitoreo de las aptitudes y actitudes del personal para su promoción y línea de carrera. La evaluación del personal se realizar en base a la aptitud (producto de las evaluaciones y pruebas) y de la actitud (producto de su desempeño laboral y el logro de metas).

Tabla 6. 8. Gestión de Capacitación

Gestión de Capacitación	Detalle de la Gestión de Capacitación
Son niveles o etapas de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> o Básico o Intermedio o Avanzado
Se considera modalidades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> o La formación o La especialización o La actualización
Se considera ámbito de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> o El Interno o El externo Individual o El Externo grupal o A distancia
Se considera actividades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> o Las conferencias o Los cursos o Las charlas o Los seminarios
Las acciones de capacitación se desarrollan a través de proceso sistemático y coherente, comprendiendo las siguientes fases	<ul style="list-style-type: none"> o Diagnostico de necesidades. o Formulación del Plan o Ejecución del Plan o Evaluación del Plan
El Plan de capacitación es anual y contiene	<ul style="list-style-type: none"> o Las acciones y actividades a desarrollar. o Los plazos y responsables. o Los recursos necesarios

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

6.1.5. CATEGORIA MEDIO AMBIENTE

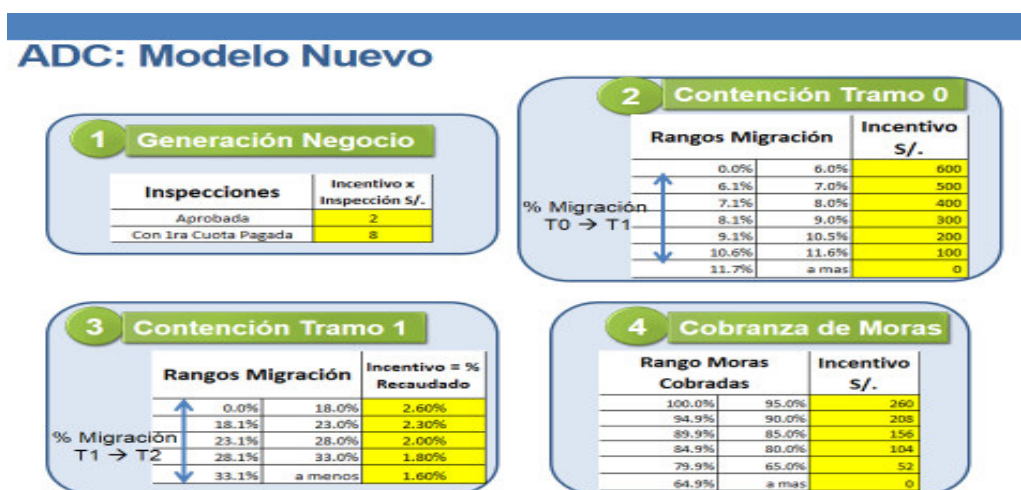
a) Calculo de Comisiones

La remuneración de los gestores e inspectores será en función a los logros obtenidos y a las metas alcanzadas.

Así mismo involucrara los siguientes aspectos:

- Generación de Negocio: El cual brinda un incentivo por la generación de Negocio
- Contención tramo 0: Es la relación de cuentas de la cartera asignada que vencen.
- Contención tramo 1: Es la relación de cuentas del tramo 1 que migran al tramo 2.
- Contención tramo 2: Es la relación de cuentas del tramo 2 que migran al tramo 3.
- Contención tramo 3: Es la relación de cuentas del tramo 3 que migran al tramo 4.
- Cobranza de Moras. Es el porcentaje de moras de las calculadas la cual se ejecuta su cobranza.

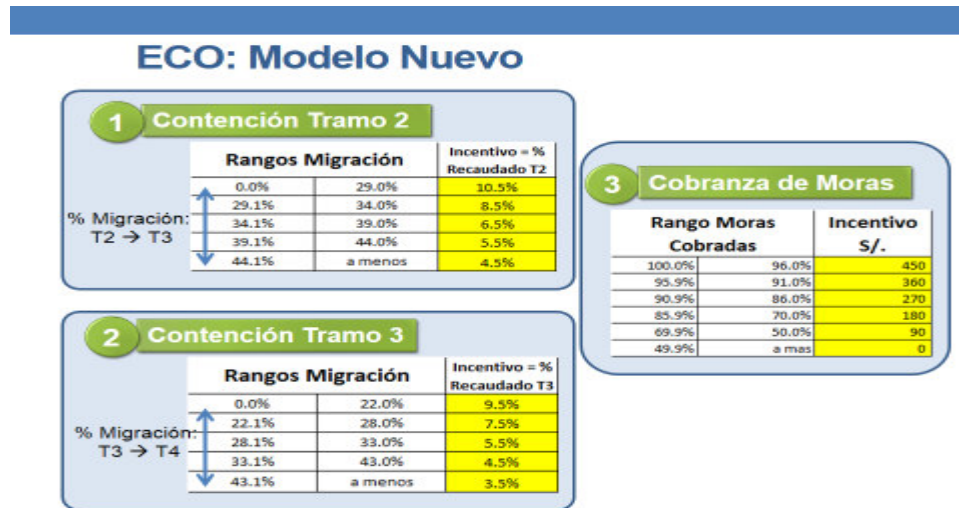
Figura 6. 29. Calculo de Comisiones para el ADC



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 6. 30. Calculo de Comisiones para el ECO



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Reestructuración/Refinanciamiento

Como parte de las funciones del Área de Cobranza Administrativa, tiene la opción de determinar la posibilidad de refinanciar o reestructurar la cuenta, previa evaluación y revisión del expediente del cliente.

La utilización de la reprogramación extraordinaria se realizará cuando se tenga como finalidad la reprogramación de las cuotas en estado vencido o por vencer y ésta obedezca a las siguientes situaciones:

- Préstamos originados por causas fortuitas que afecten la posibilidad del cumplimiento del pago de las obligaciones contraídas por nuestros clientes. Se

- La suspensión de intereses por reprogramación extraordinaria, serán definidos por la FINANCIERA de acuerdo a la magnitud del fenómeno y además se adecuará a los límites que defina la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, de ser un tema en la que el gobierno intervenga con una normativa específica.

Una de las herramientas de gestión utilizadas como último elemento de negociación es el pago parcial de cuotas. Los pagos parciales permiten realizar el pago de la cuota vencida, al realizar el pago parcial lo primero en descontarse son los intereses generados y si no se paga el íntegro de la cuota sigue generando intereses. Por tal motivo su uso debe ser muy especial.

CONSUMO		EDPYME EFECTIVA SA - CHICLAYO		27/10/2008	
INSTRUCTIVO DE PAGO					
No.Prest.	:		Fecha	:	
Cliente	:				
No.Doc.	:	Condonacion:	Importe	:	
Aut.Por	:		Gtos.Jud.:		
No.	Fecha	Capital	Interes	Cuota	Cargos Est.
<div style="text-align: right;"> <hr/> T O T A L --> </div>					
<div style="text-align: center;"> Desea Grabar Modificacion: </div>					

217

En el caso de pagos anticipados me permiten minimizar el número de cuotas, la cuota máxima de endeudamiento y el pago total de la deuda.

Figura 6. 32. Modulo para realizar pagos anticipados

CONSUMO		EDPYME EFECTIVA SA - PISCO		05/05/2008		
		COBRO EN EFECTIVO CON PREPAGO				
No.Trans.	SOLICITUD DE PAGO ADELANTADO				cha:	05/05/2008
Cliente						
Prestamo	CLIENTE :	16634679	HECTOR OSWALDO CARAMUTTI C		IENTES)	
Tipo Doc.	PRESTAMO :	366001137			0 S/.	
Nro. Doc.	TIPO DE PREPAGO :	1	(1) Una Cuota			
			(2) Dos o Mas Cuotas			
	REDUCCION DE CUOTAS :		(S/N)		0.00	
	NRO. CUOTAS :					
	MANTIENE CRONOGRAMA :					
Seguro de Procesar...			Press (S/N)	S	S/.	
Imprime (S/N) :		MONTO A COBRAR			S/.	
					3.2.0	

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

6.2. PRIORIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez identificadas las propuestas de mejora, se debe proceder a seleccionárselas tomando en cuenta el tiempo, costo, impacto en el proceso y el impacto en el cliente interno y externo. La priorización de mejoras permitirá clasificar las mejoras de alto impacto en nuestros procesos.

Tabla 6. 9. Priorización de las Alternativas de Mejora

ALTERNATIVAS DE MEJORA		Aspectos de Mejora				Puntaje de Mejora
		Tiempo	Impacto en el proceso	Costo	Impacto en el cliente interno y/o externo	
		20%	25%	30%	25%	
Categoría Herramientas	a) Elaboración de la Documentación para los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.	9	9	9	9	9.00
	b) Generación de la Agenda de gestión de cobranza, estado de cuenta del cliente y matriz de decisiones	9	9	6	9	8.10
	c) Elaboración de Protocolos de Atención de atención al cliente	9	9	3	9	7.20
	d) Implementación de formatos de Cobranza	0	6	3	6	3.90
	e) Nuevo formato de Solicitud e informe de visita	0	6	3	6	3.90
Categoría Sistemas	a) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Originación de Créditos	9	9	9	9	9.00
	b) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Recaudación	9	9	9	9	9.00
	c) Implementación de la Acción a realizar en la Agenda de Cobranza	6	6	3	6	5.10
	d) Nuevo sistema de Zonificación	6	6	6	6	6.00
	e) Implementación de un sistema de monitoreo y control	6	9	3	3	5.10
	f) Lector de Huella digital y Firma digital	6	6	0	0	2.70
	g) Herencia de Información y Rendición de cuentas	6	9	6	9	7.50
	h) Aceleración de Cuentas	6	9	6	9	7.50
	i) Unificación de Gestión	6	9	6	9	7.50
	j) Simulador de Cuotas	6	9	6	9	7.50
	k) Modulo del SAI para pre solicitudes	3	3	3	3	3.00
	m) Calculo Sistemático del Scoring de Evaluación	6	9	6	9	7.50
	n) Registro de Gestiones del Asistente de Créditos y Cobranzas	6	9	6	9	7.50
Categoría Métodos y	a) Implementación de Indicadores de créditos y cobranzas	9	9	3	9	7.20

Procesos	b) Guías Practica de Gestión	9	9	6	9	8.10
	c) Campañas periódicas de Actualización de la información del cliente	6	9	6	9	7.50
	d) Implementación de Niveles de Autonomía para aprobación de CME	6	9	6	9	7.50
	e) Implementación de Gestiones de Cobranza (Gestión 360° y Gestión Cruzada)	6	9	6	9	7.50
	f) Implementación de la unidad de Búsqueda	9	6	6	3	5.85
	g) Implementación de la unidad de Cobranza Administrativa	9	6	6	3	5.85
	h) Implementación de un plan de su supervisión y monitoreo	6	9	6	9	7.50
	i) Redefinición de Puestos y Funciones	9	9	9	9	9.00
Categoría Hombre	a) Plan de Capacitación y línea de carrera	9	9	9	9	9.00
Categoría Medio ambiente	a) Calculo de Comisiones	9	6	6	3	5.85
	b) Reestructuración/Refinanciamiento	6	9	6	9	7.50
	c) Gestión de pagos parciales y pagos anticipados	6	9	6	9	7.50

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Productos de la priorización de las mejoras, se determinaron las mejoras que presentan un impacto representativo en las mejoras de los procesos, siendo estas las siguientes:

- a) Elaboración de la Documentación para los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.
- b) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Originación de Créditos
- c) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Recaudación
- d) Redefinición de Puestos y Funciones
 - a. Plan de Capacitación y línea de carrera

- b. Generación de la Agenda de gestión de cobranza, estado de cuenta del cliente y matriz de decisiones
 - c. Guías Práctica de Gestión
- e) Herencia de Información y Rendición de cuentas
- f) Aceleración de Cuentas
- g) Unificación de Gestión
- h) Simulador de Cuotas
- i) Cálculo Sistemático del Scoring de Evaluación
- j) Registro de Gestiones del Asistente de Créditos y Cobranzas
 - a. Campañas periódicas de Actualización de la información del cliente
 - b. Implementación de Niveles de Autonomía para aprobación de CME
 - c. Implementación de Gestiones de Cobranza (Gestión 360° y Gestión Cruzada)
 - d. Implementación de un plan de su supervisión y monitoreo
- k) Reestructuración/Refinanciamiento
- l) Gestión de pagos parciales y pagos anticipados
- m) Elaboración de Protocolos de Atención de atención al cliente
 - a. Implementación de Indicadores de créditos y cobranzas
- n) Nuevo sistema de Zonificación

6.3. PROCESOS PROPUESTOS

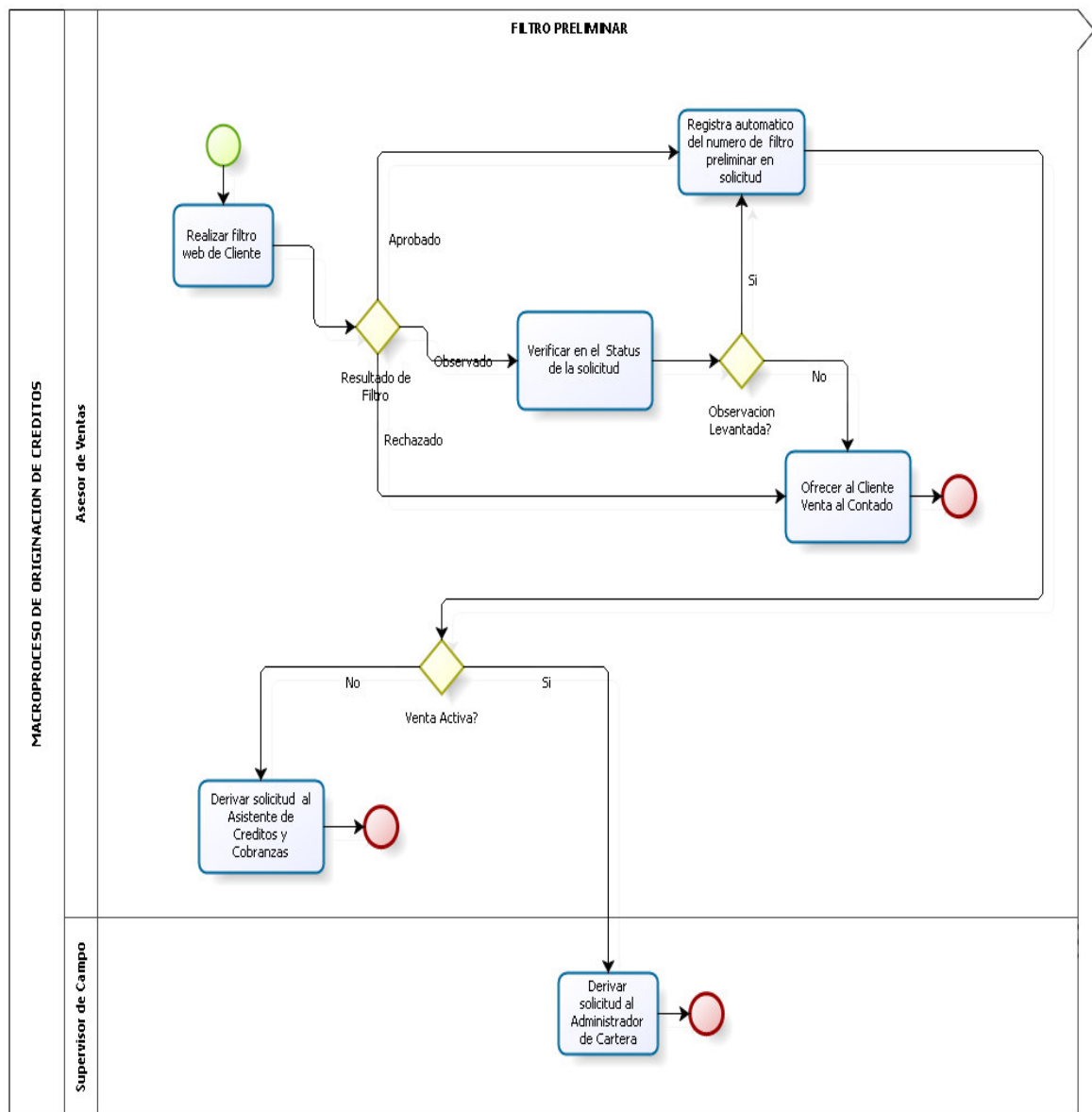
En el modelo propuesto de Originación y recaudación se trata de eliminar las actividades que no agregan valor al proceso, como los tiempos de demora, desplazamiento y transporte de información.

Así mismo se toma en cuenta el impacto de las mejoras seleccionadas, el cual permitirán reducir el tiempo de las actividades que agregan valor para la empresa.

6.3.1. PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS

a) Filtro preliminar

Figura 6. 33. Proceso Mejorado de Filtro Preliminar

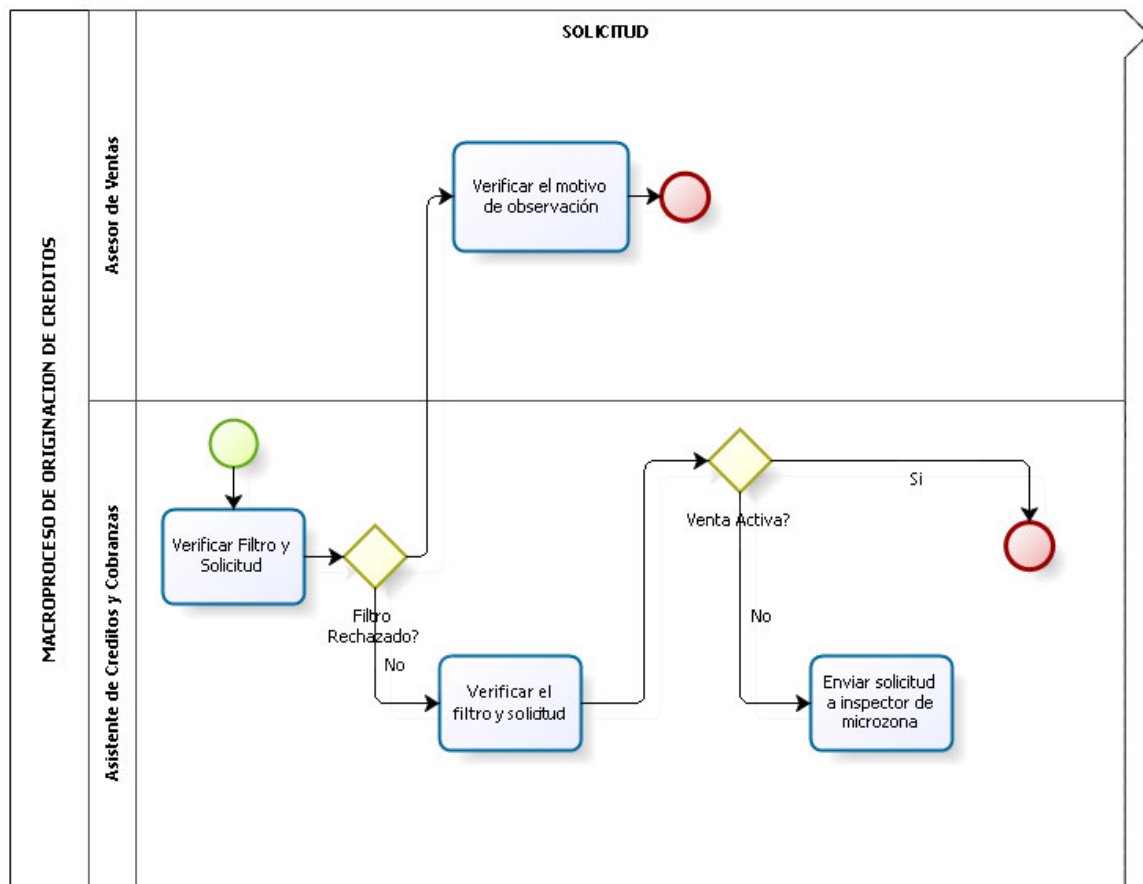


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Solicitud

Figura 6. 34. Proceso Mejorado de Solicitud

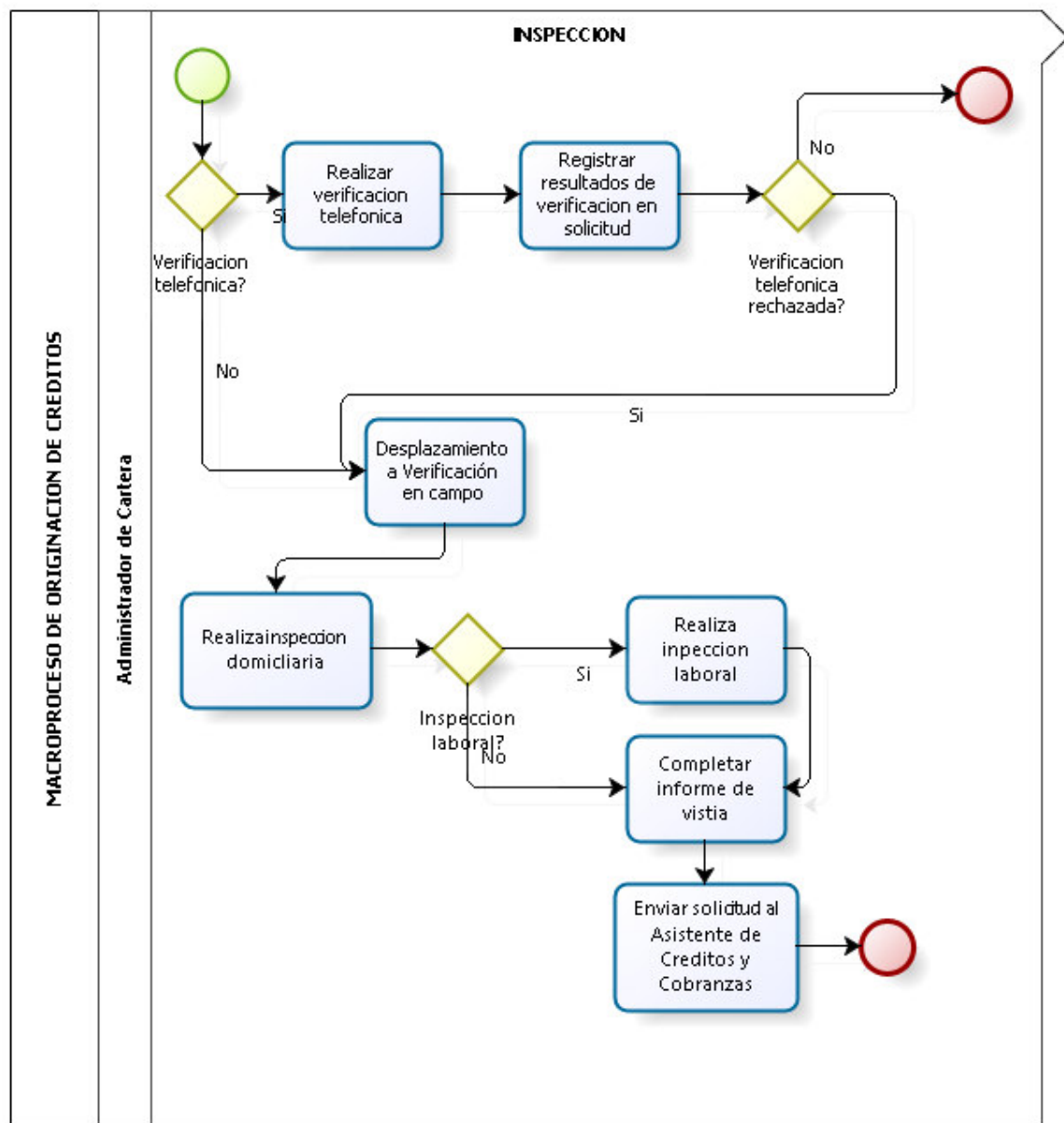


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Inspección

Figura 6. 35. Proceso Mejorado de Inspección

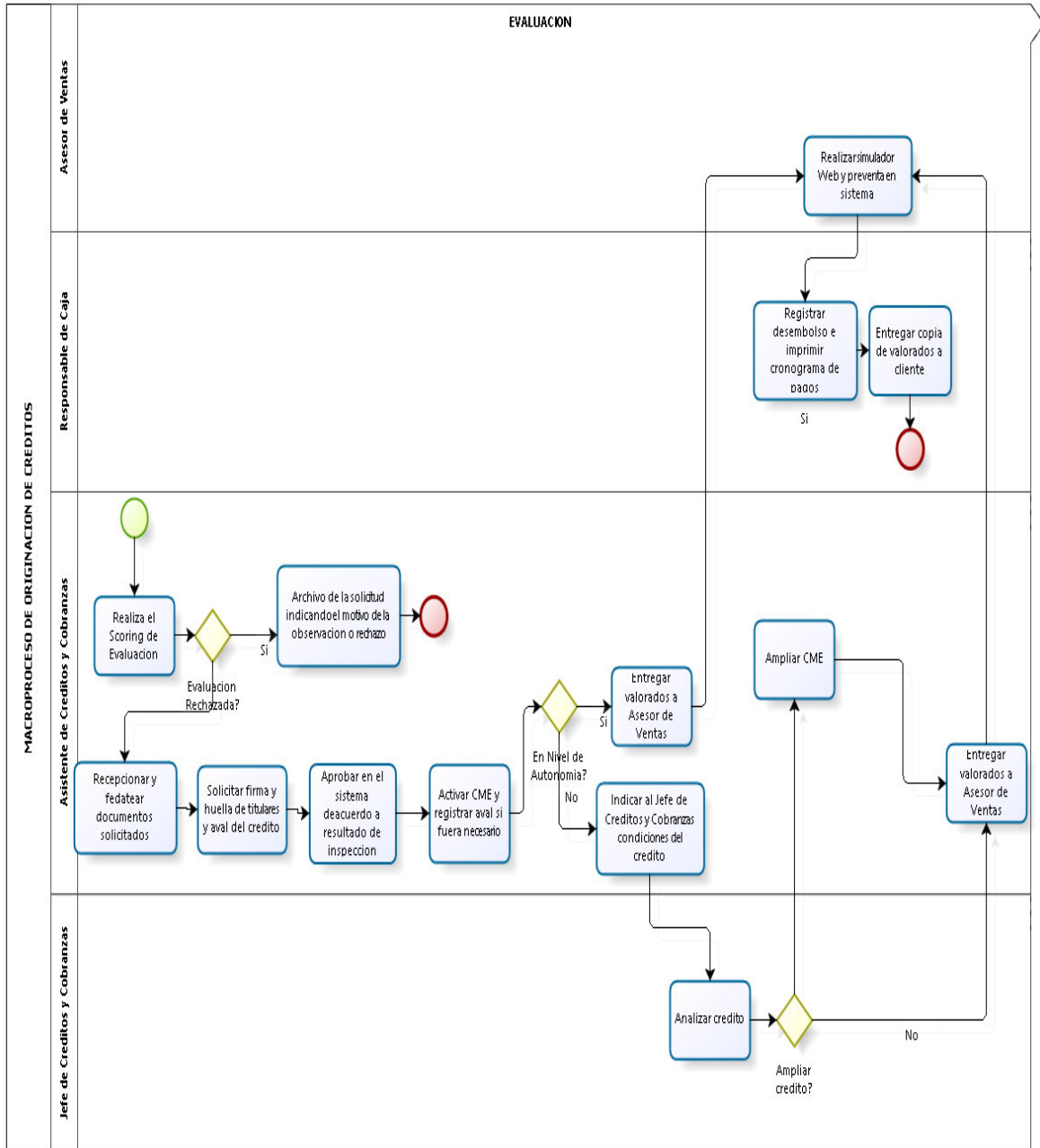


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Evaluación

Figura 6. 36. Proceso Mejorado de Evaluación



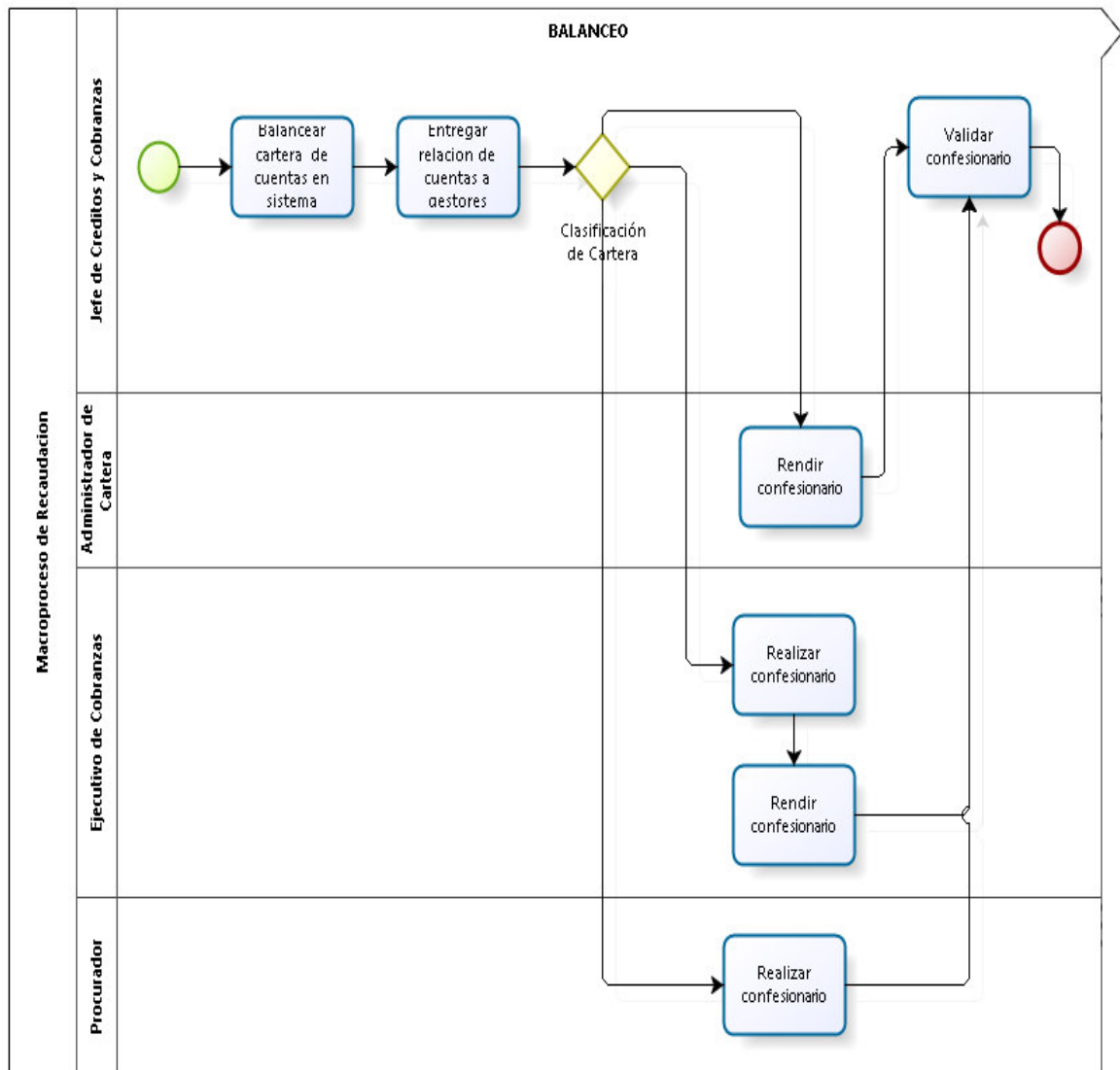
Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

6.3.2. Proceso propuesto del Modelo de Recaudación

a) Balanceo

Figura 6. 37. Proceso Mejorado de Balanceo

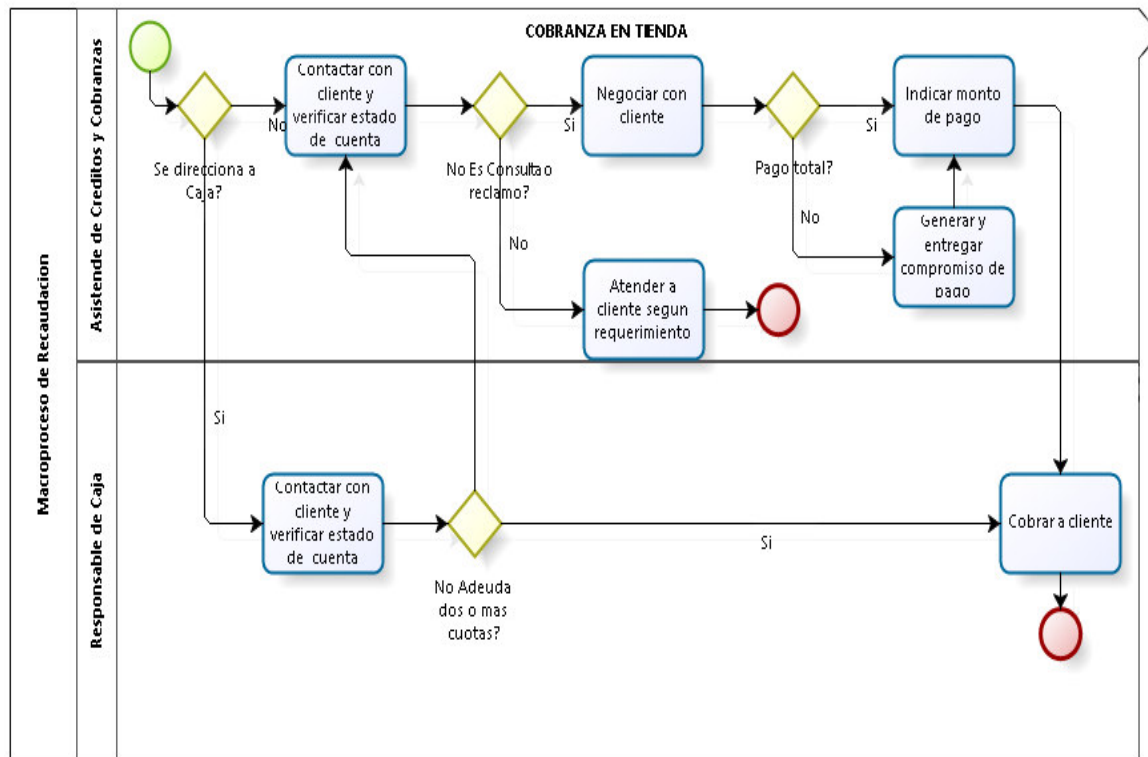


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Cobranza en Tienda

Figura 6. 38. Proceso mejorado de Cobranza en Tienda

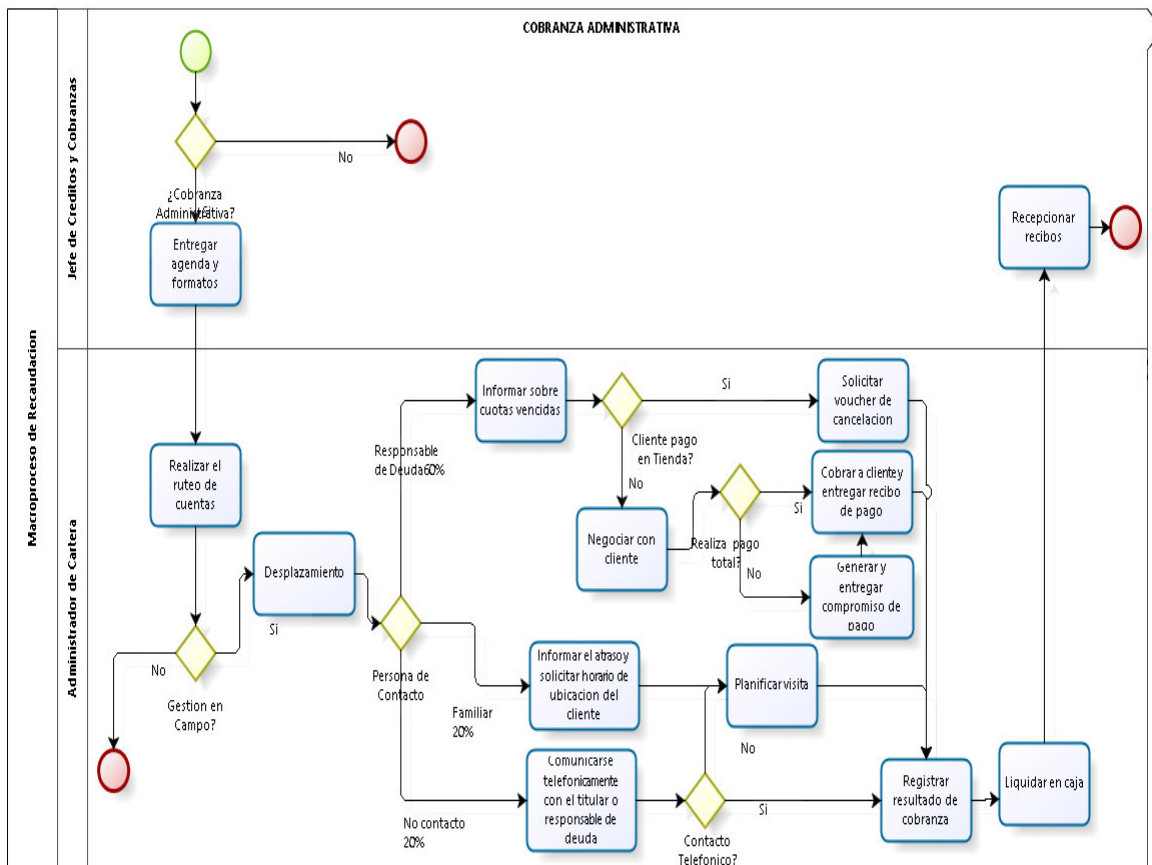


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Cobranza Administrativa

Figura 6. 39. Proceso Mejorado de Cobranza en Tienda

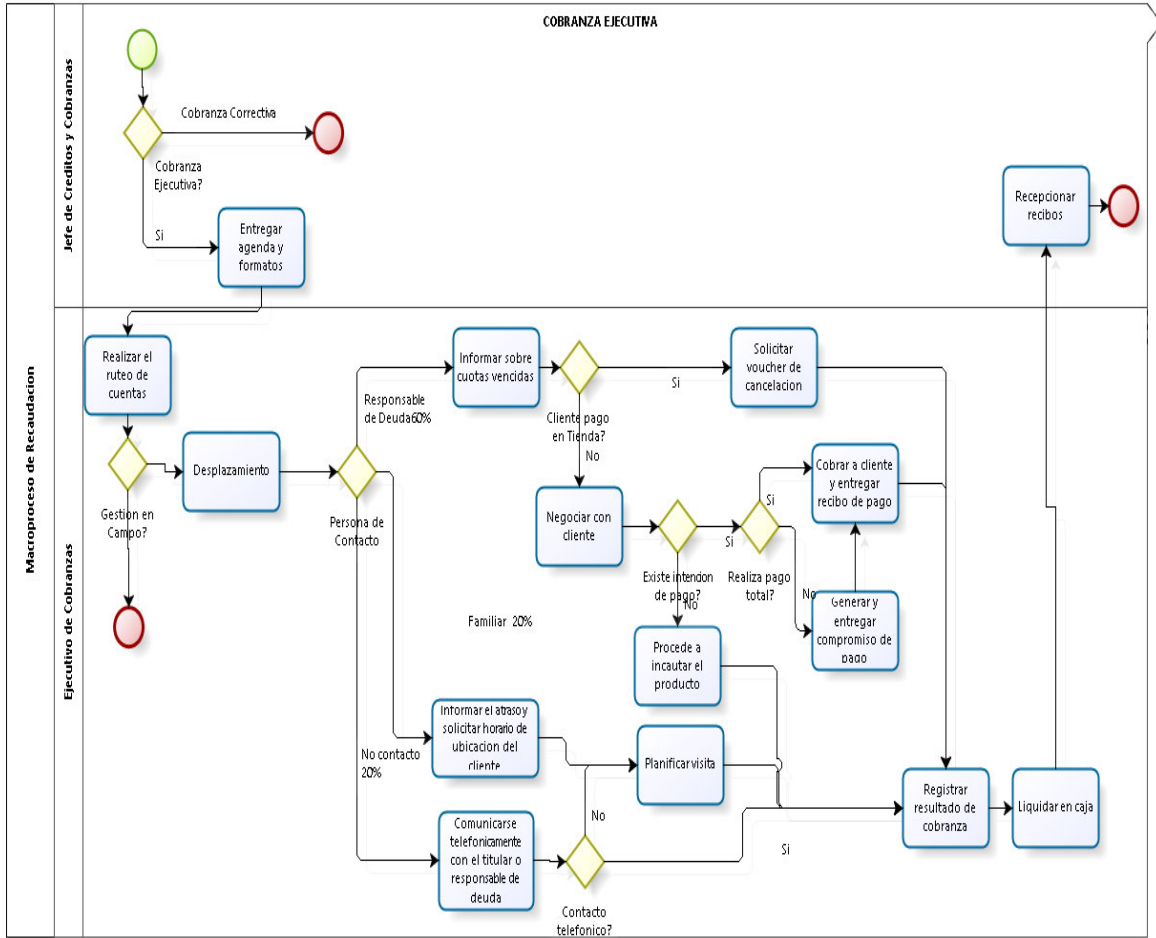


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Cobranza Ejecutiva

Figura 6. 40. Proceso Mejorado de Cobranza Ejecutiva

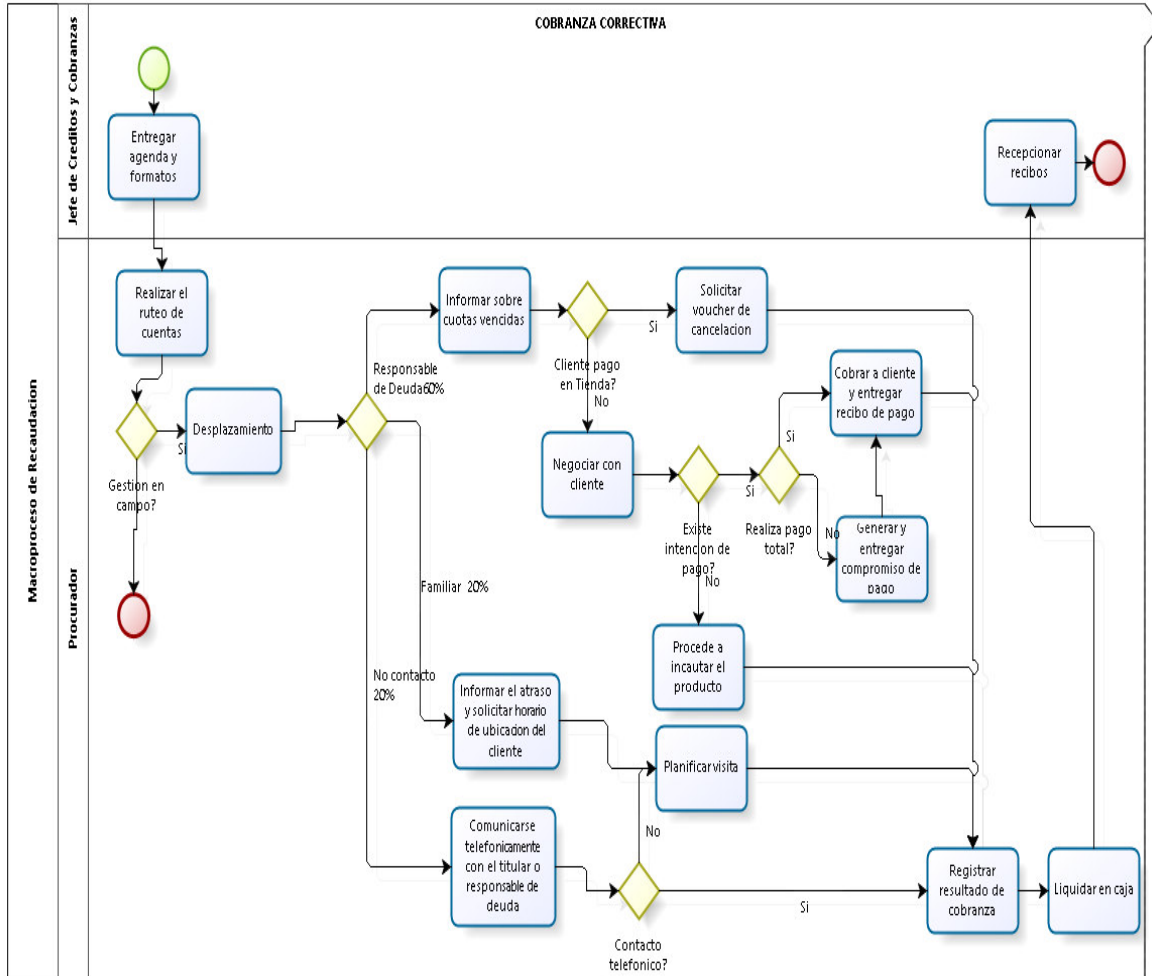


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Cobranza Correctiva

Figura 6. 41. Proceso mejorado de Cobranza Correctiva



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

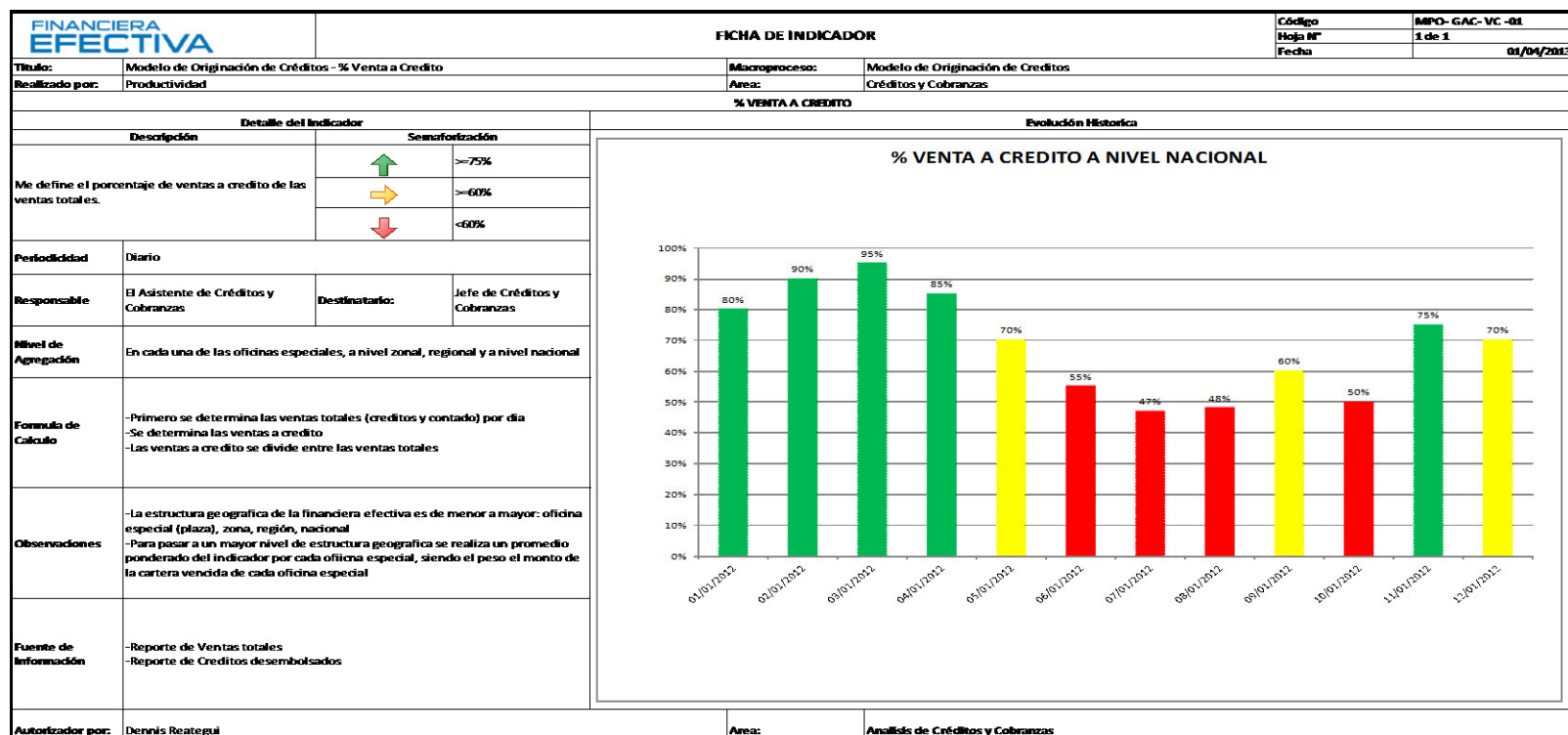
Elaboración: Propia

6.4. INDICADORES DE LOS PROCESOS

6.4.1. INDICADORES DEL MODELO DE ORIGINACIÓN

a) % Venta al Crédito

Figura 6. 42. %Venta al Crédito

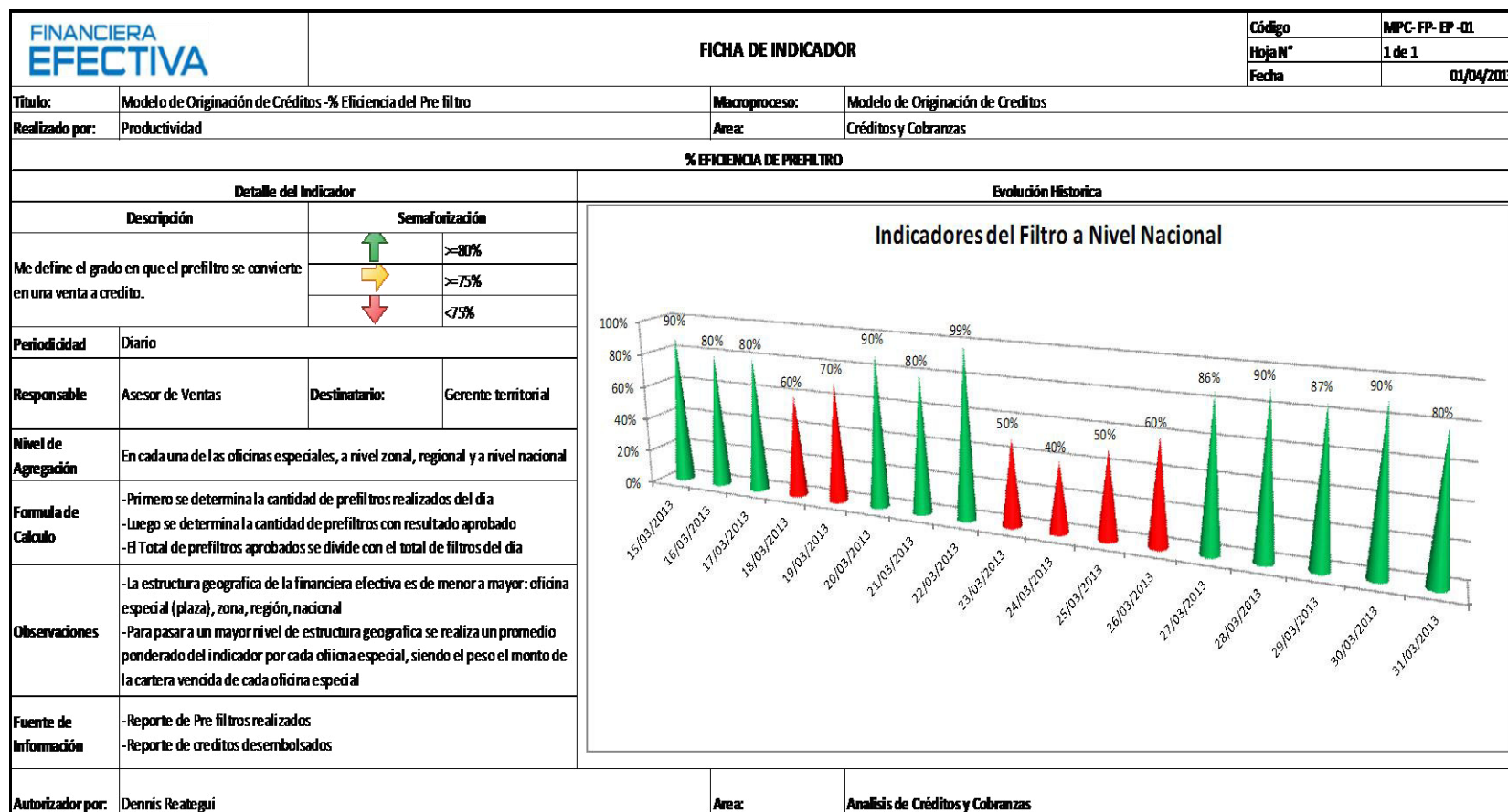


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Eficiencia del Filtro Preliminar

Figura 6. 43. Eficiencia del Filtro Preliminar

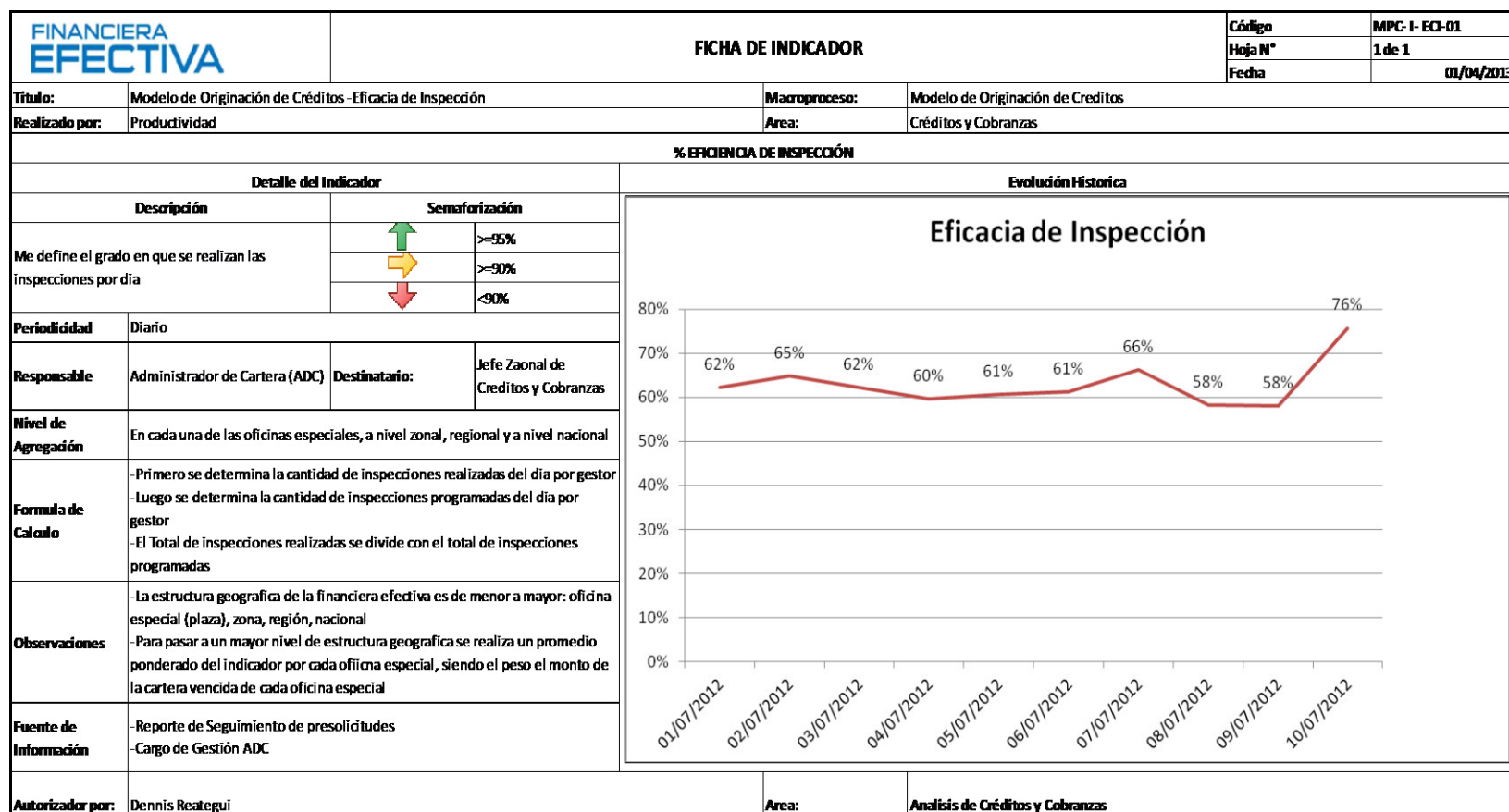


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Eficacia de Inspección

Figura 6. 44. Eficacia de Inspección

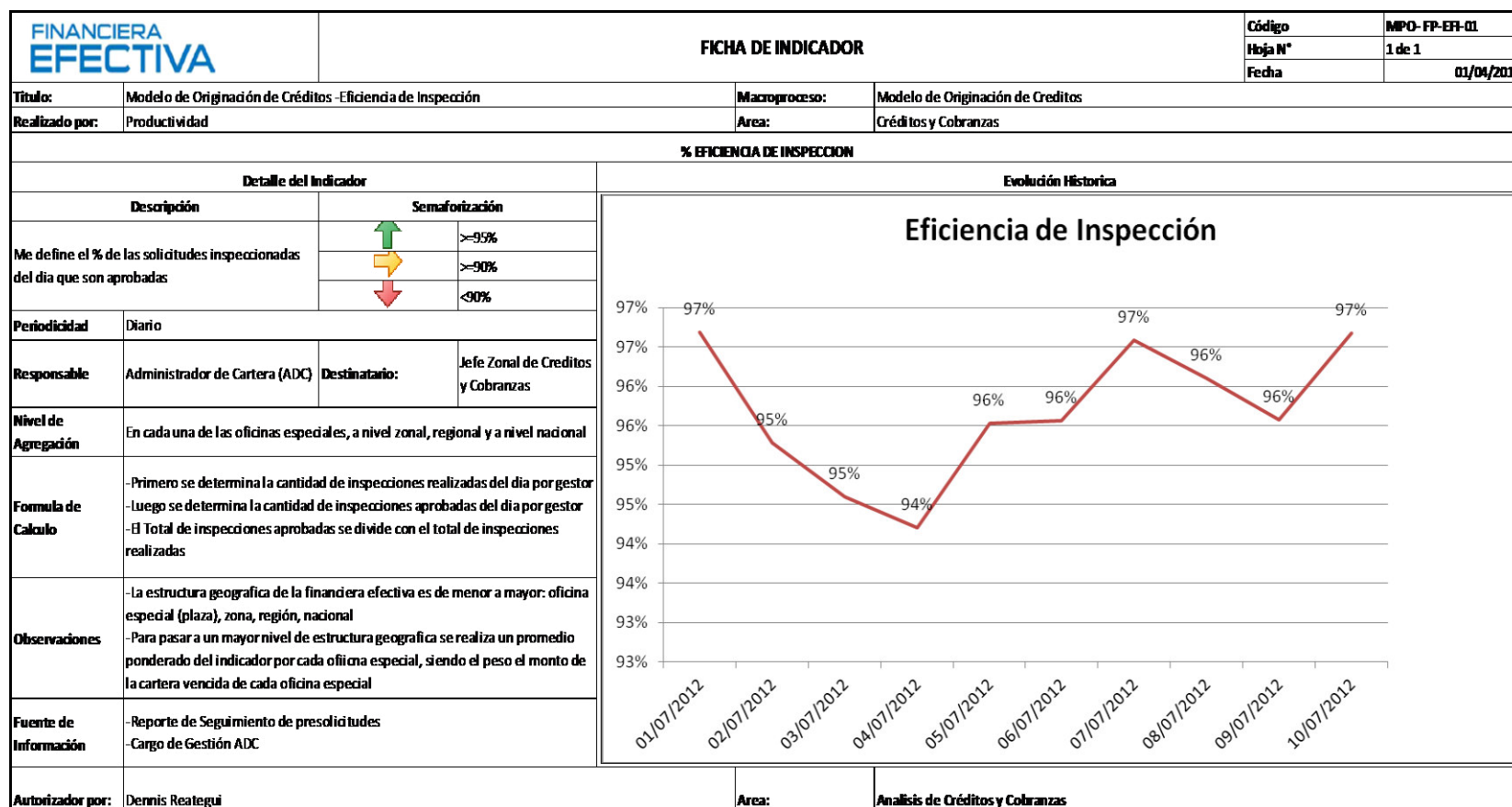


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Eficiencia de Inspección

Figura 6. 45. Eficiencia de Inspección

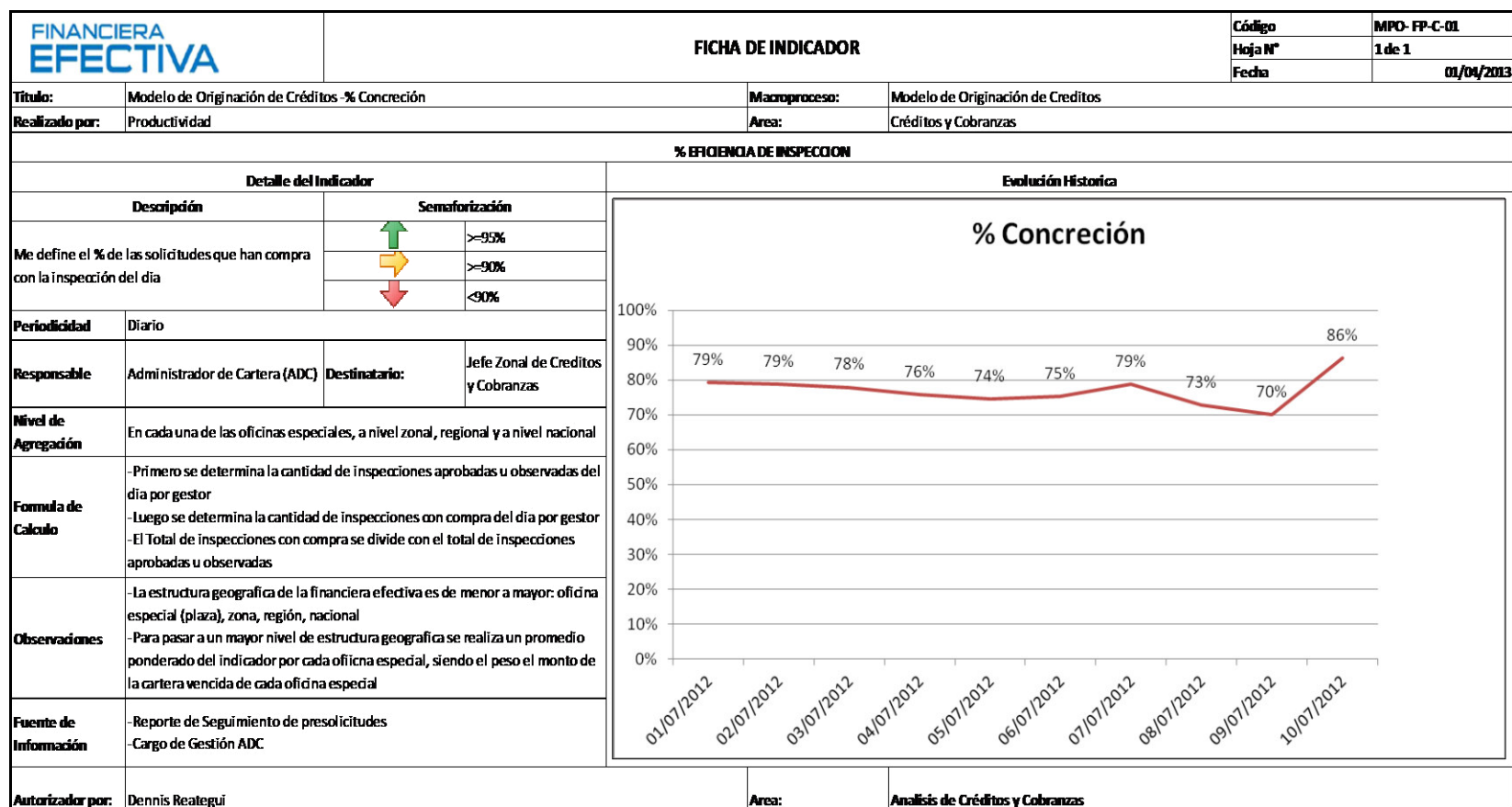


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Concreción

Figura 6. 46. %Concreción

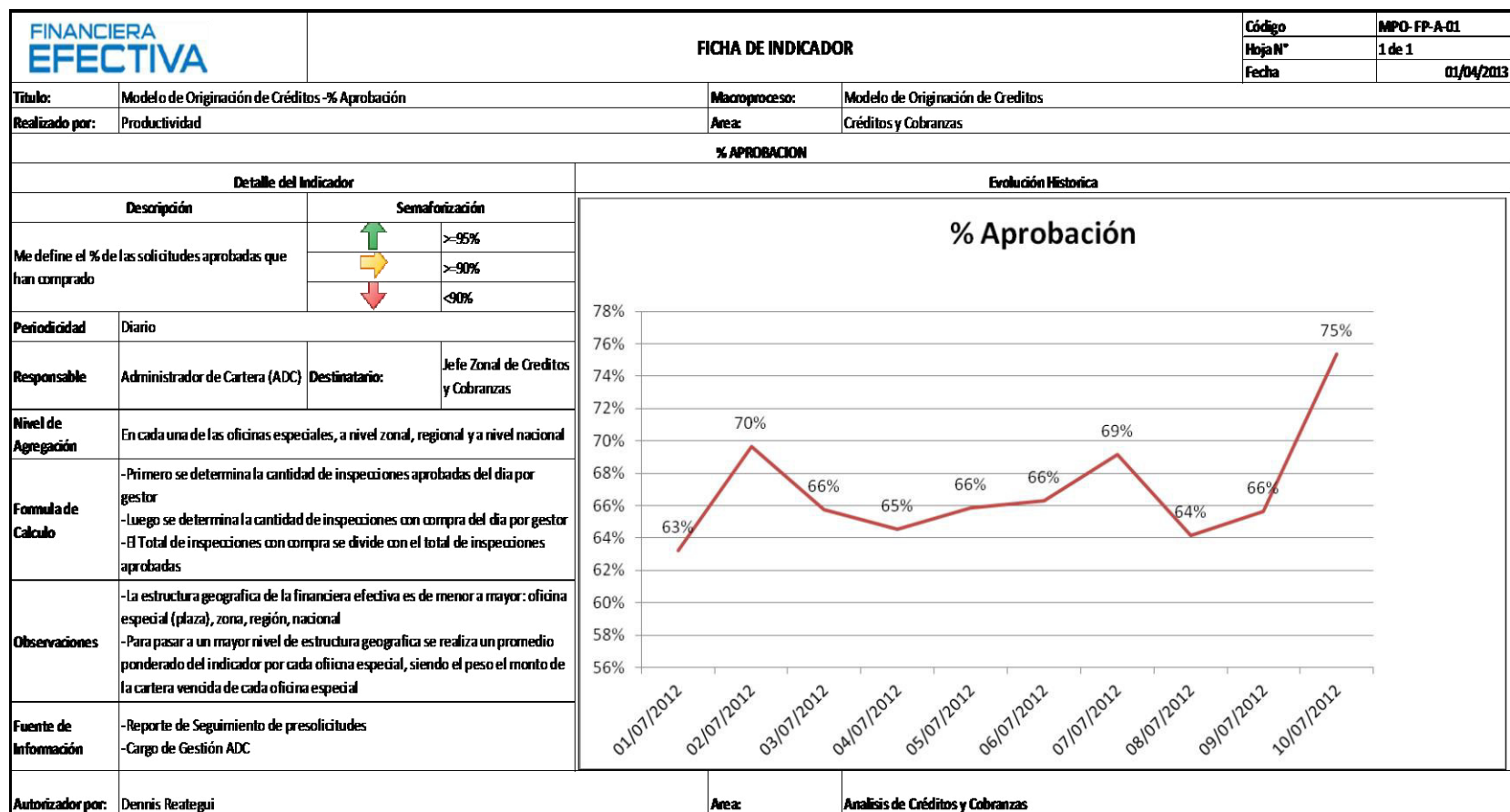


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

f) Aprobación

Figura 6. 47. %Aprobación

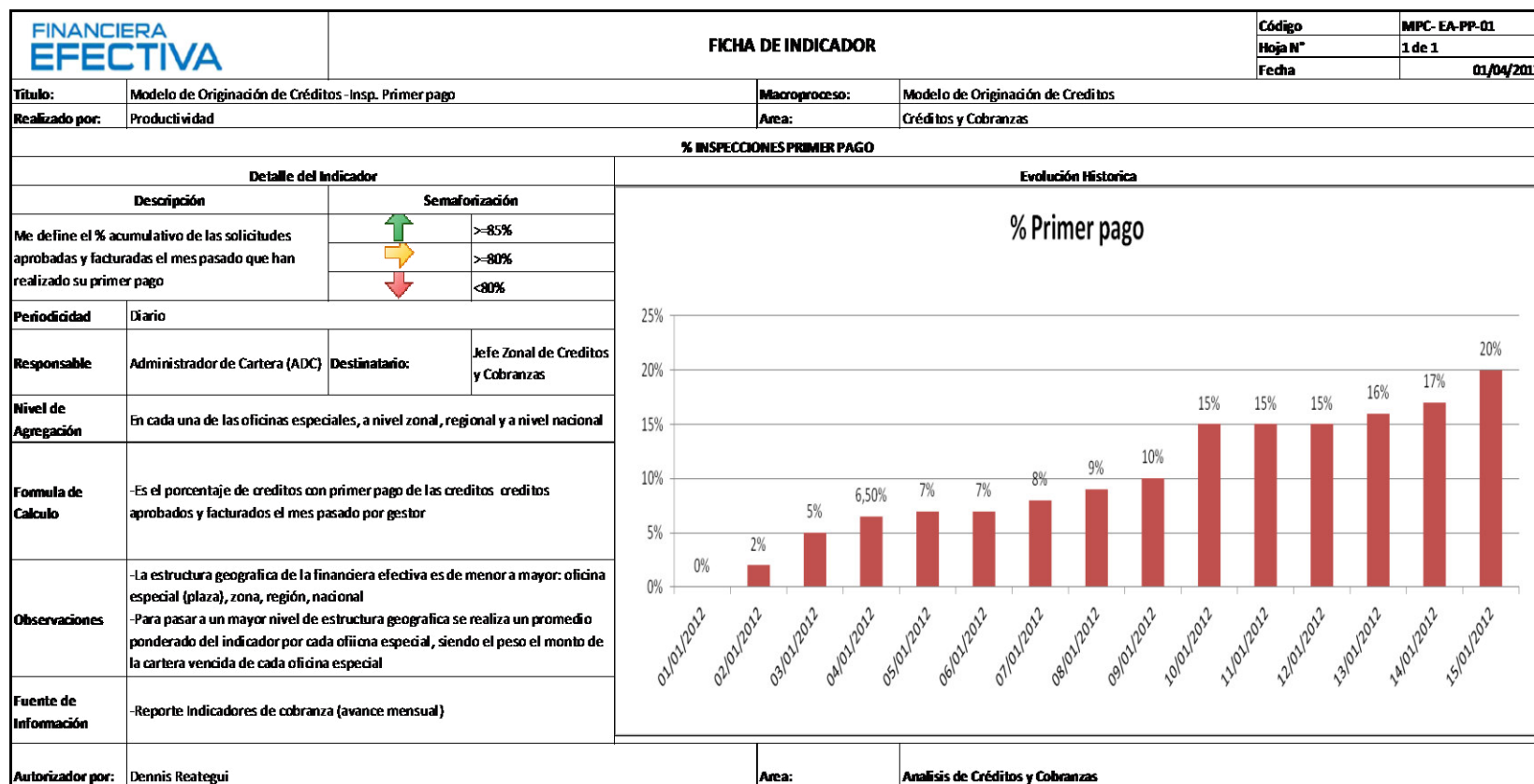


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

g) Inspecciones con primer pago

Figura 6. 48. Inspecciones con primer pago

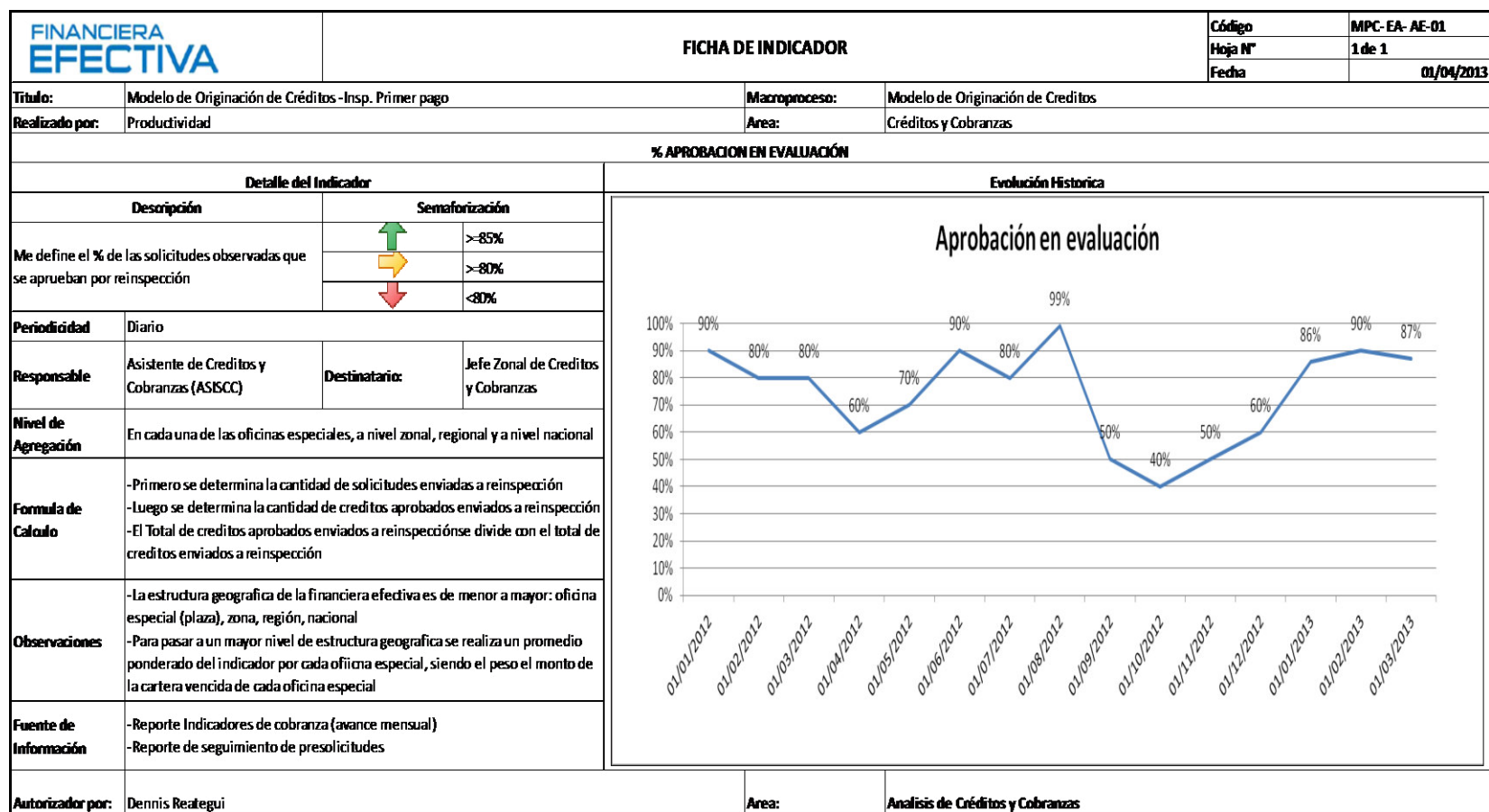


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

h) Aprobación en Evaluación

Figura 6. 49. Aprobación en Evaluación



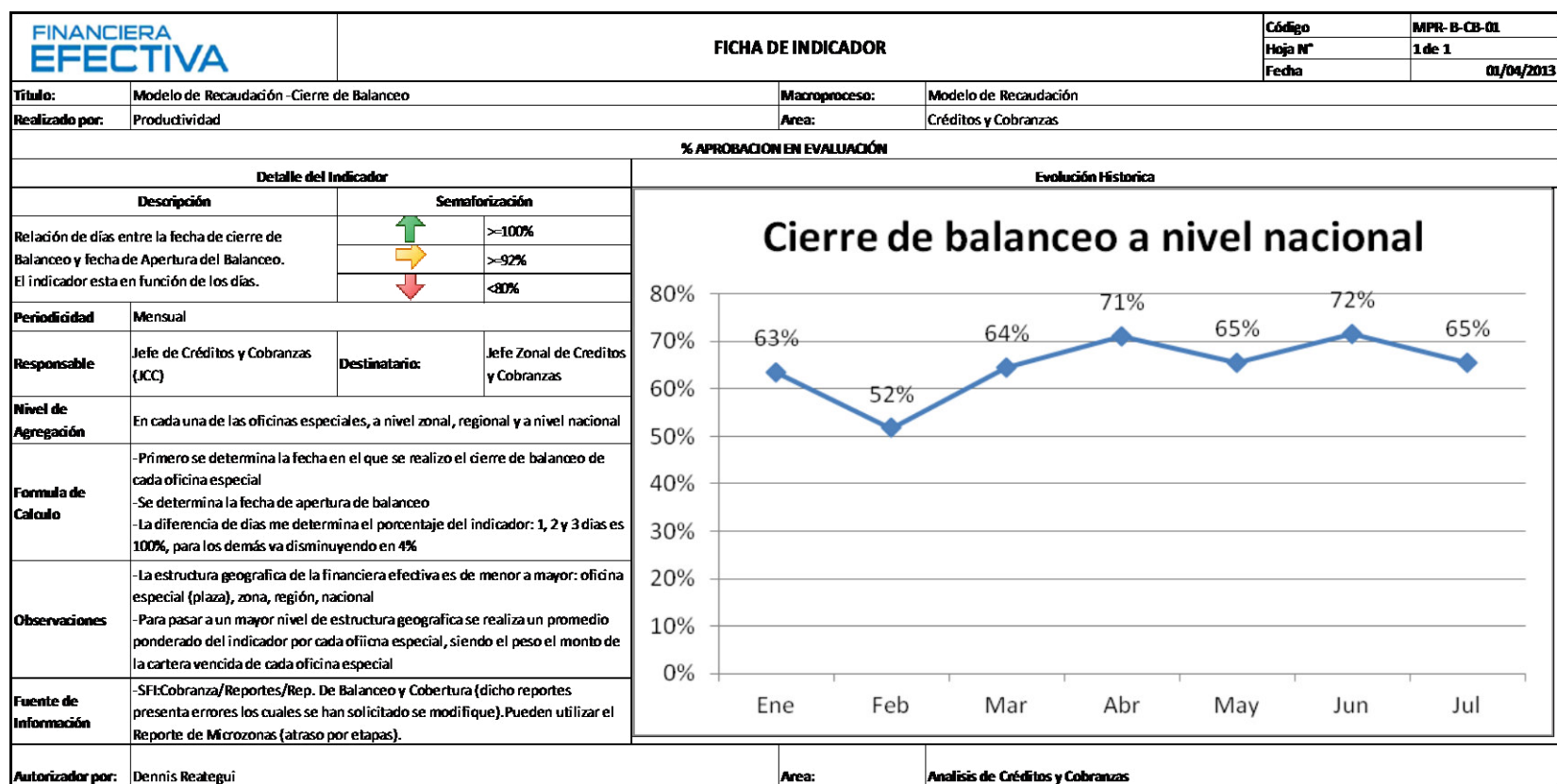
Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

6.4.2. Fichas de indicadores del modelo de Recaudación

a) Cierre de Balanceo

Figura 6. 50. Cierre de Balanceo

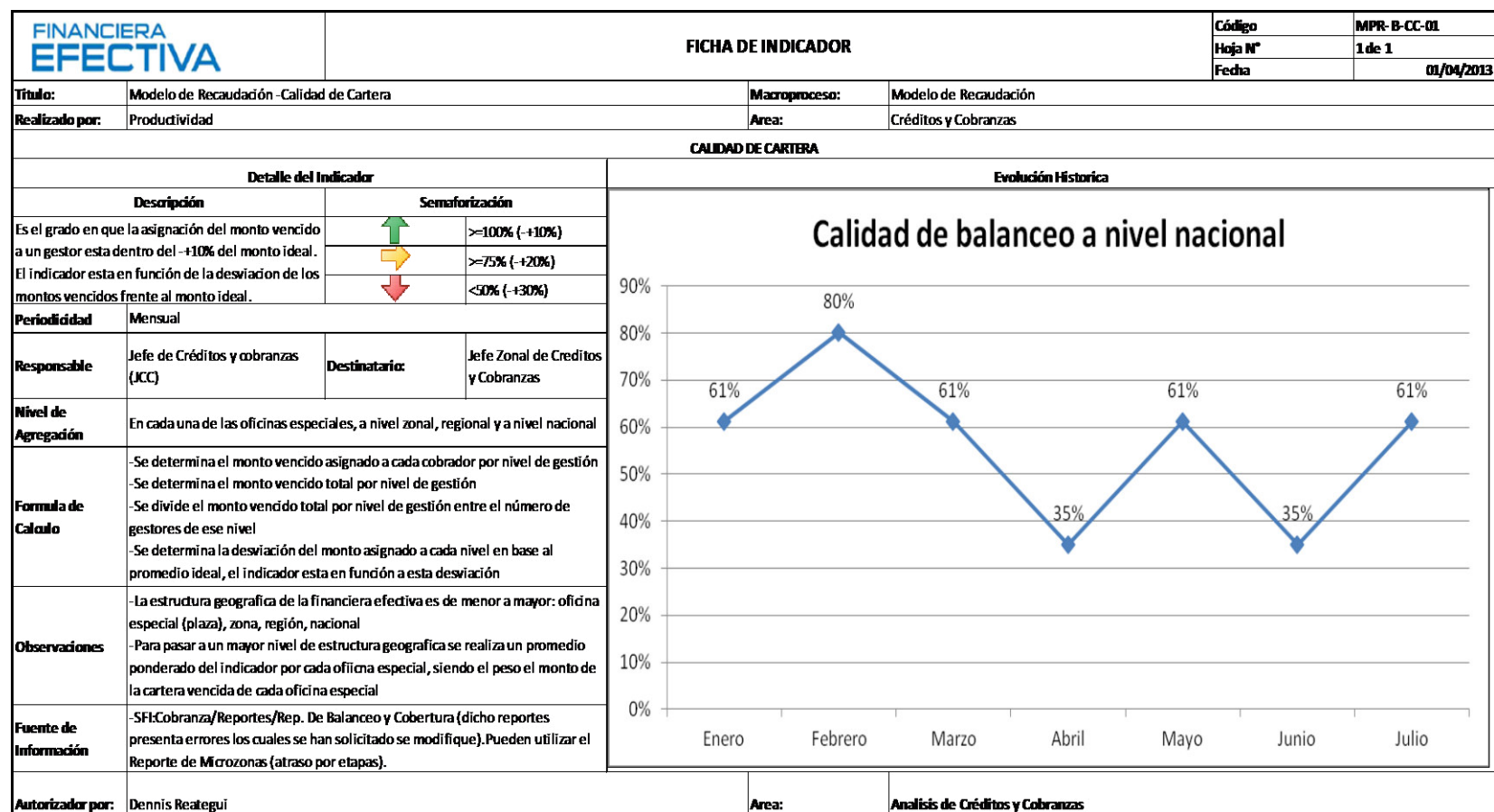


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

b) Calidad de Cartera

Figura 6. 51. Ficha de Indicador Calidad de Cartera

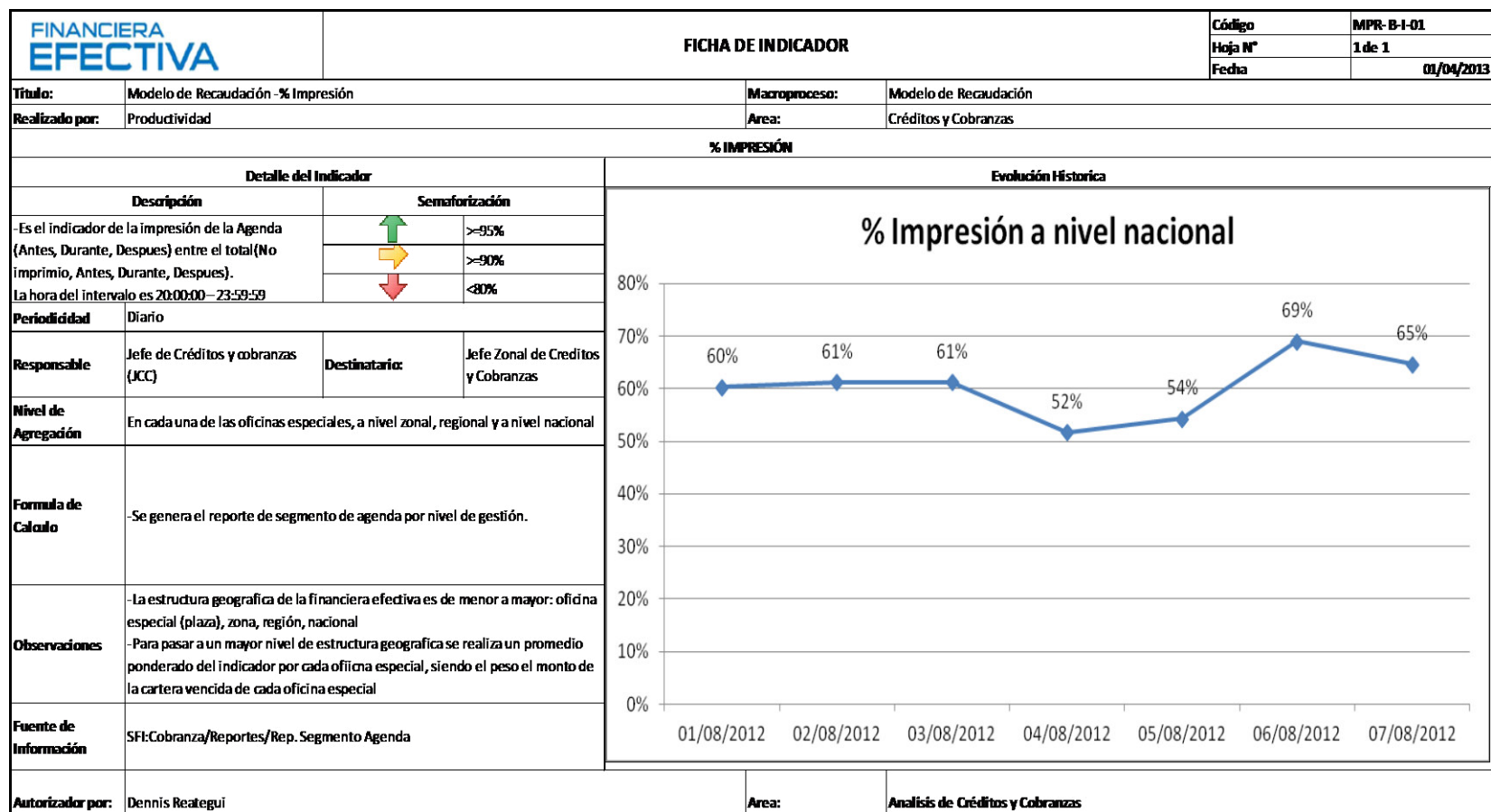


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

c) Impresión

Figura 6. 52. % Impresión

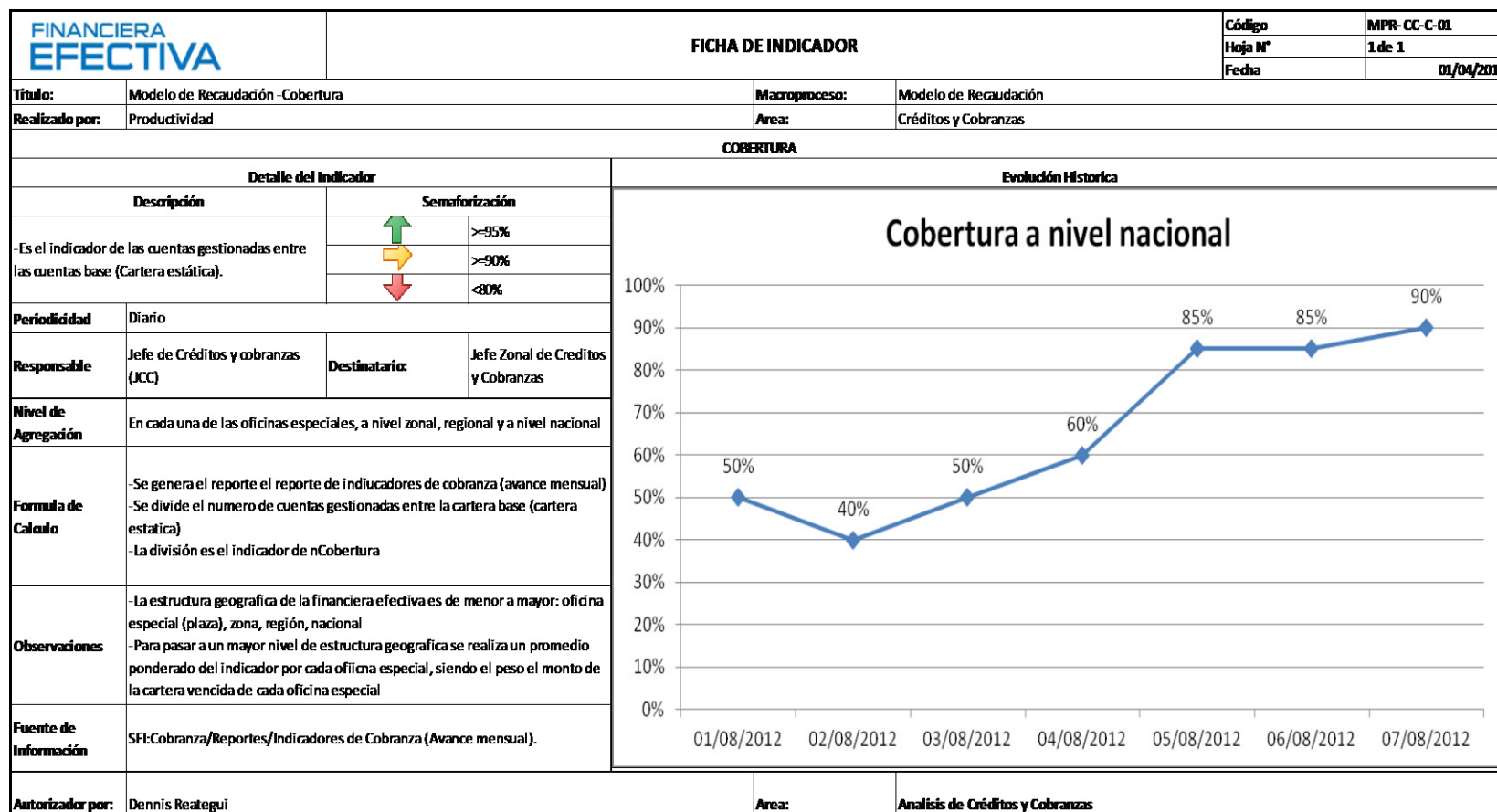


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

d) Cobertura

Figura 6. 53. Cobertura

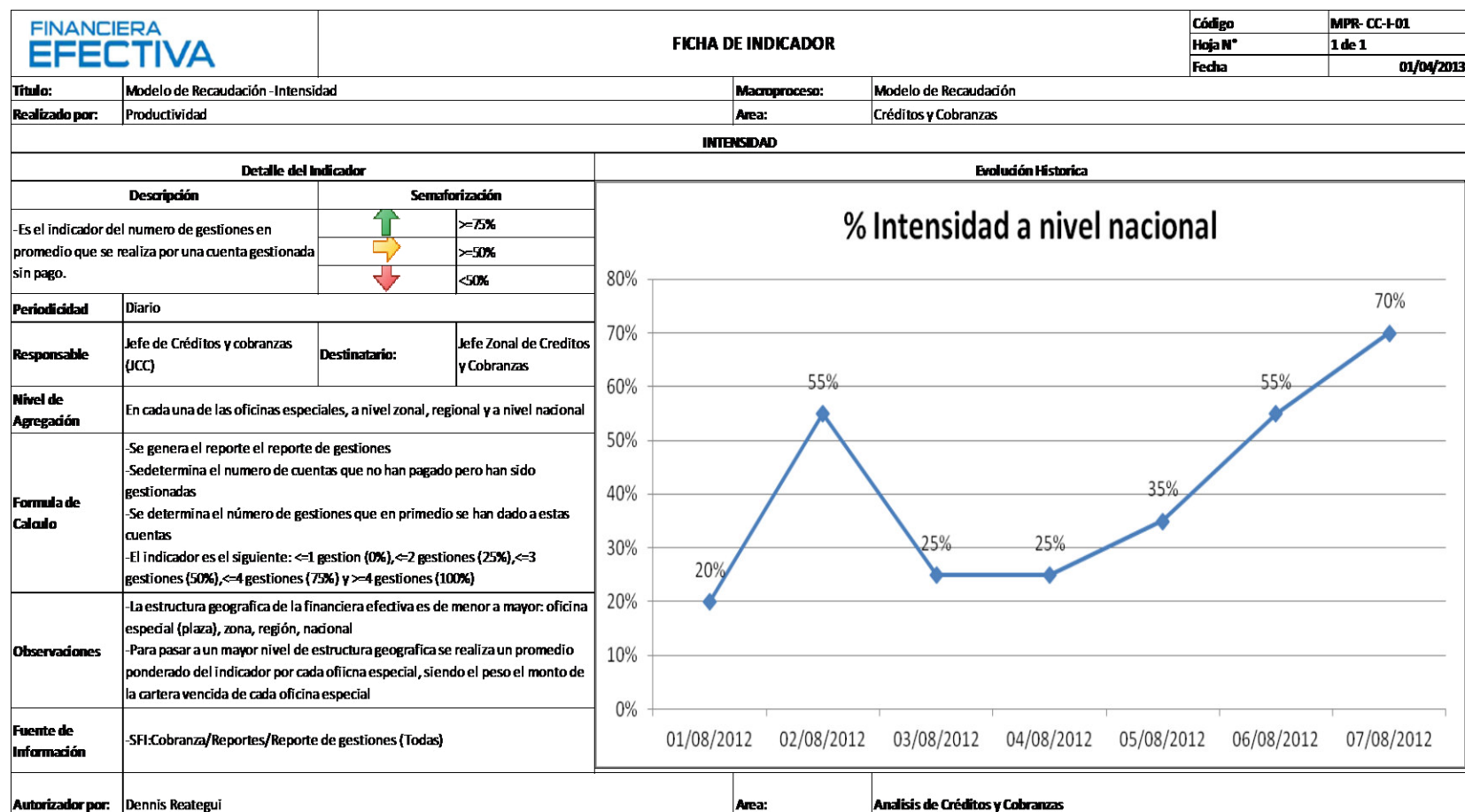


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

e) Intensidad

Figura 6. 54. Intensidad

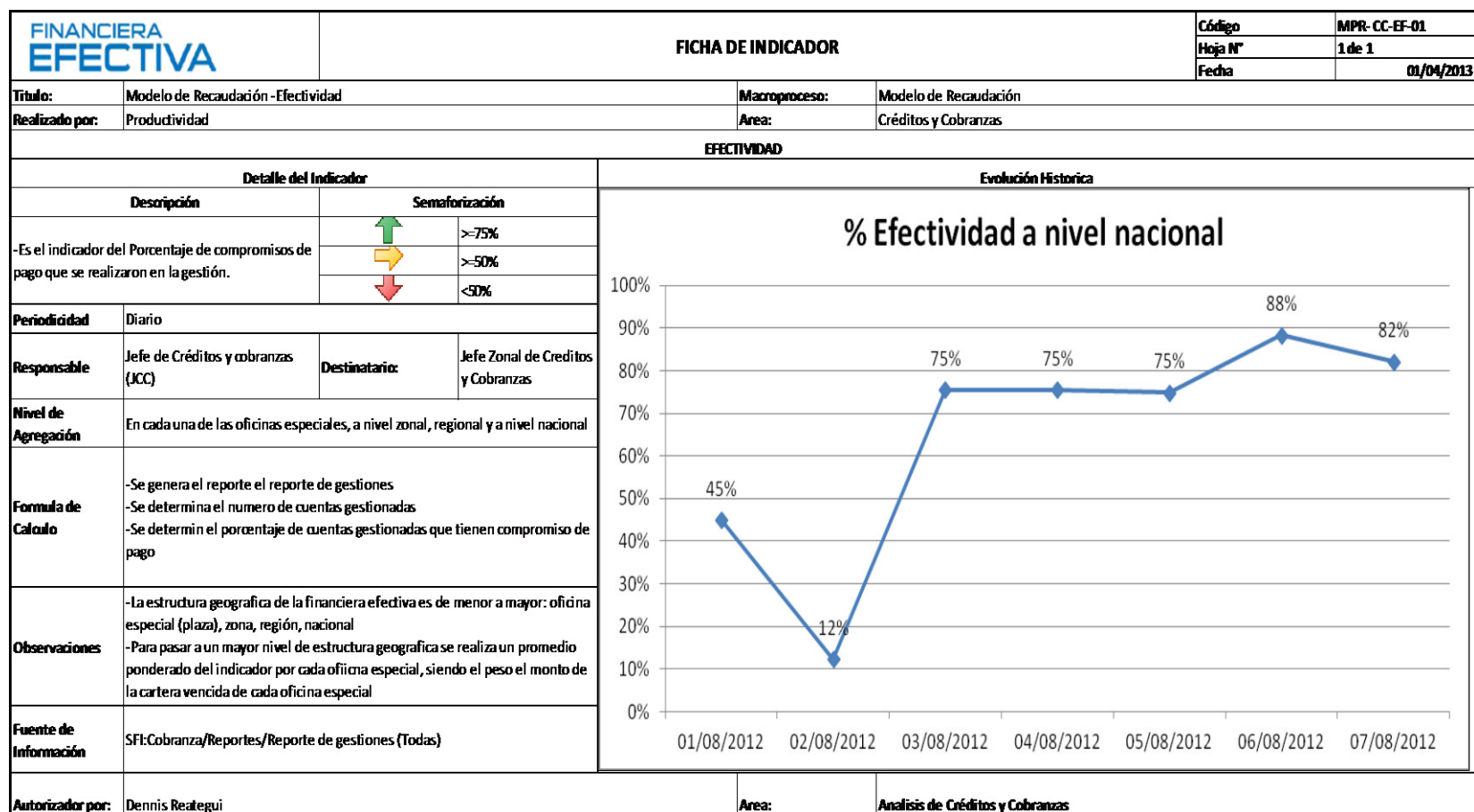


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

f) Efectividad de Gestión

Figura 6. 55. Efectividad de Gestión

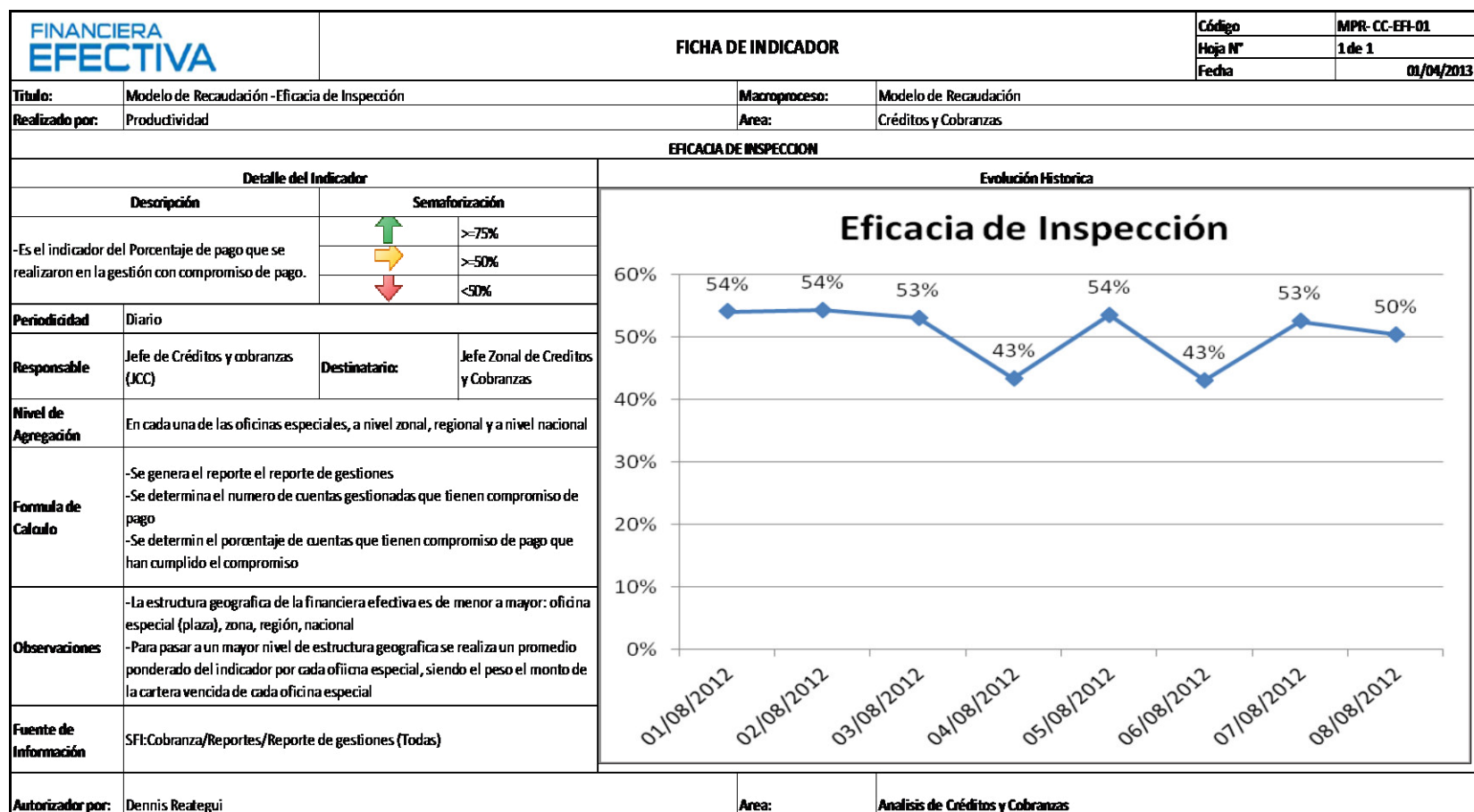


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

g) Eficacia de Gestión

Figura 6. 56. Eficacia

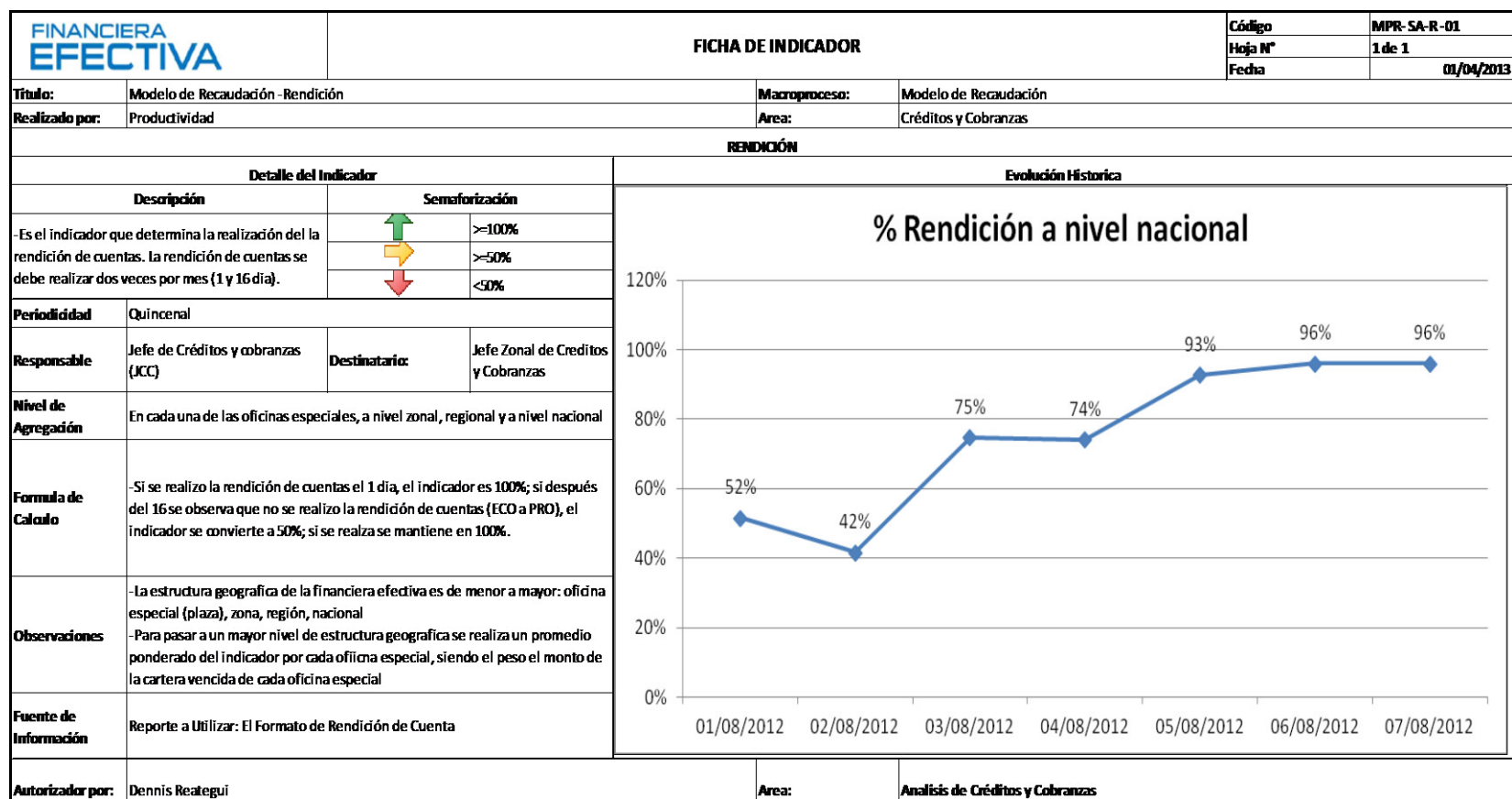


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

h) Rendición de Cuentas

Figura 6. 57. Rendición de Cuentas

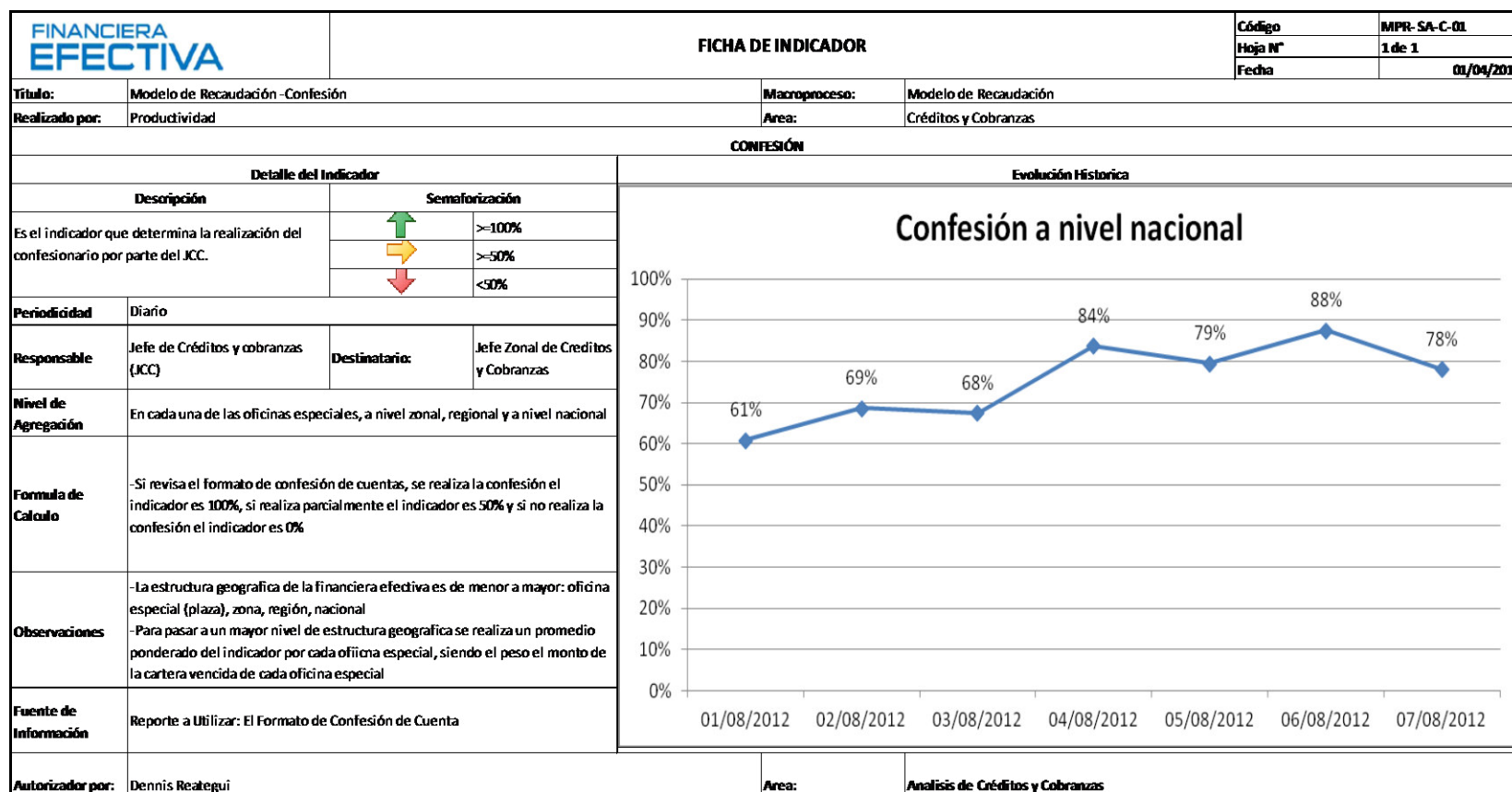


Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

i) Confesión de Cuentas

Figura 6. 58. Confesión de Cuentas



Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

6.5. TIEMPO DEL PROCESO PROPUESTO

Al realizar el modelado de los procesos con ayuda del software ARENA, logramos determinar el Tiempo del proceso y el tiempo de Ciclo en cada uno de los procesos.

6.5.1. TIEMPO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS

El modelo propuesto de Originación tiene un tiempo de una capacidad de 1.81 por hora y un tiempo del proceso de 4497 segundos = 1 hora 15 minutos.

Tabla 6. 10. Análisis del Tiempo del modelo Propuesto de Originación

Análisis de Tiempos	Filtro Preliminar	Solicitud	Inspección	Evaluación	Modelo de Originación
Tiempo de Ciclo (s)	552	1908	1808	1987	1987
Capacidad por Hora	6.53	1.89	1.99	1.81	1.81
Tiempo del proceso (s)	920	331	1199	1032	4497

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego se procede a medir el impacto de las mejoras introducidas en el modelo de Originación, se observa una disminución del 44% en el tiempo de ciclo, incrementando así la capacidad del Modelo de Originación en un 78%. Si bien es cierto el tiempo del proceso se incrementa en un 14%, la cantidad de créditos aprobados se incrementa en un 233%.

Tabla 6. 11. Impacto del Modelo Propuesto de Originación

Impacto de Propuesta	Modelo Actual	Modelo Mejorado	Efectos
Tiempo de Ciclo (s)	3533	1987	-44%
Capacidad por Hora	1.019	1.81	78%
Tiempo del proceso (s)	3944	4497	14%
Créditos Aprobados	9	30	233%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

6.5.2. TIEMPO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN

El modelo propuesto de Recaudación tiene un tiempo de una capacidad de 17.11 por hora y un tiempo del proceso de 11322 segundos = 3horas 9 minutos

Tabla 6. 12. Análisis del Tiempo del modelo Propuesto de Recaudación

Análisis de Tiempos	Balanceo	Cobranza en Tienda	Cobranza Administrativa	Cobranza Ejecutiva	Cobranza Correctiva	Modelo de Recaudación
Tiempo de Ciclo (s)	174	851	138	142	294	210
Capacidad por Hora	20.70	4.23	26.13	25.39	12.23	17.11
Tiempo del proceso (s)	271	1682	10870	11387	10701	11322

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Luego se procede a medir el impacto de las mejoras introducidas en el modelo de Originación, se observa una disminución del 6% en el tiempo de ciclo, incrementando así la capacidad del Modelo de Originación en un 7%. El tiempo del proceso disminuye en 6%, incrementándose el número de cunetas cobradas en un 267%.

Tabla 6. 13. Impacto del Modelo Propuesto de Recaudación

Impacto de Propuesta	Modelo Actual	Modelo Mejorado	Efectos
Tiempo de Ciclo (s)	224.66	210	-6%
Capacidad por Hora	16.024	17.11	7%
Tiempo del proceso (s)	12102.84	11322	-6%
Cuentas cobradas	315	1155	267%

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

6.6. COSTO DEL PROCESO PROPUESTO

6.6.1. COSTO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CRÉDITOS

Luego de la inclusión de las alternativas de mejora seleccionadas, se realiza la simulación de los procesos, obteniendo los siguientes resultados de los costos acumulados en el Modelo de Originación.

Tabla 6. 14. Costo de los procesos del modelo de Originación propuesto

PROCESO MEJORADO	Costo Acumulado en Simulación					Salidas en Simulación
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total	
Filtro Preliminar	0.00	92.80	105.29	151.52	349.61	76
Solicitud	9.98	0.92	0.00	5.13	16.03	78
Inspección	5.53	35.40	11.17	18.72	70.82	52
Evaluación	0.47	104.39	25.18	2.43	132.47	60
Modelo de Originación	15.98	233.51	141.64	177.80	568.93	60

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

El modelo de Originación Propuesto tiene un costo de 9.48 nuevos soles, determinado los costos en cada uno de los procesos tenemos.

Tabla 6. 15. Costo Promedio por unidad en el modelo de Originación

PROCESO MEJORADO	Costo Promedio por entidad				
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total
Filtro Preliminar	0.00	1.22	1.39	1.99	4.60
Solicitud	0.13	0.01	0.00	0.07	0.21
Inspección	0.11	0.68	0.21	0.36	1.36
Evaluación	0.01	1.74	0.42	0.04	2.21
Modelo de Originación	0.27	3.89	2.36	2.96	9.48

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

El modelo de Originación de Créditos propuesto presenta un ahorro de 9.82 nuevos soles, que representa una reducción del 51% del costo por unidad.

6.6.2. COSTO DEL PROCESO PROPUESTO DEL MODELO DE RECAUDACIÓN

Luego de la inclusión de las alternativas de mejora seleccionadas, se realiza la simulación de los procesos, obteniendo los siguientes resultados de los costos acumulados en el Modelo de Recaudación.

Tabla 6. 16. Costo de los procesos del modelo de Recaudación propuesto

PROCESO MEJORADO	Costo Acumulado en Simulación					Salidas en Simulación
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total	
Balanceo	12.16	0.00	12.61	6.40	31.17	9
Cobranza en Tienda	0.00	281.78	0.00	1.93	283.71	156
Cobranza Administrativa	66.12	114.21	759.12	8.08	947.53	304
Cobranza Ejecutiva	72.10	98.83	656.98	6.47	834.38	780
Cobranza Correctiva	62.78	84.90	316.73	79.44	543.85	272
Modelo de Recaudación	62.41	144.93	445.82	30.38	683.54	378

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

El modelo de Recaudación Propuesto tiene un costo de 5.46 nuevos soles, determinado los costos en cada uno de los procesos tenemos.

Tabla 6. 17. Costo Promedio por unidad en el modelo de Recaudación

PROCESO MEJORADO	Costo Promedio por entidad				
	Sin Valor Agregado	Valor Agregado para el Cliente	Valor Agregado para la Empresa	Espera	Total
Balanceo	1.35	0.00	1.40	0.71	3.46

Cobranza en Tienda	0.00	1.81	0.00	0.01	1.82
Cobranza Administrativa	0.22	0.38	2.50	0.03	3.12
Cobranza Ejecutiva	0.09	0.13	0.84	0.01	1.07
Cobranza Correctiva	0.23	0.31	1.16	0.29	2.00
Modelo de Recaudación	1.49	0.66	2.53	0.80	5.46

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

El modelo de Originación de Créditos propuesto presenta un ahorro de 0.80 nuevos soles, que representa una reducción del 13% del costo por unidad.

6.7. ANALISIS COMPARATIVO

6.7.1. ESTUDIO DE BENEFICIO COSTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE MEJORA

Se esperan que las mejoras propuestas se desarrollen a corto plazo, porque así lo amerita los requerimientos de sus clientes internos y externos, realizando el estudio del beneficio costo, que tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos en que se incurren en la realización del proyecto y a comparar sus beneficios.

Para este estudio se realizara estimaciones, mediante un listado de costo que involucrara cada una de las propuestas, luego se realizara un listado de Beneficios que se obtendrá con la implementación de las propuestas.

Para este estudio se considera el valor del dinero en el tiempo.

Valor Presente Neto.-Valor actual, del total de Beneficios que recibirá al final el proyecto.

Si el VAN es menor que cero significa que el proyecto no es factible, si es mayor que cero significa que tendrá rentabilidad.

$$VAN = \frac{\text{Valor de Flujo Estimado}}{(1 + \text{tasa de intres})^n}$$

Con los valores del dinero a Valor presente se realiza el cálculo correspondiente a la relación beneficio costo para el proyecto.

$$B/C = \frac{\text{Ingreso Total en Valor presente}}{\text{Costo Total en Valor presente}}$$

Antes de presentar las listas, es necesario tener presente que los costos son tangibles, mientras que los beneficios pueden ser tangibles e intangibles.

En cuanto a los costos, se ha tomado en cuenta todos aquellos que incurren para el levantamiento hasta la propuesta de mejora y también los costos que involucran la implantación de la propuesta elegida. Caber mencionar que se toma en cuenta el impacto de adaptación a los nuevos modelos, que se mantendrá en promedio por tres meses.

En relación a los beneficios tenemos: La motivación del personal, la reducción del tiempo del tiempo de proceso y tiempo de atención del cliente, reducción de costos de operación y creación de una cultura de pago a través de una mejor información entregada genera fluidez en los procesos.

Figura 6. 59. Flujo de Efectivo

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
<u>PLAN GENERAL DE IMPLANTACIÓN</u>											
Equipo de Productividad	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000
Levantamiento de Información	-50000	-50000									
Análisis de Procesos		-30000	-30000								
Implantación				-45000	-45000	-45000	-45000	-45000	-45000	-45000	-45000
<u>AHORRO EN LOS PROCESOS PROPUESTOS</u>											
Proceso de Originación				936674	936674	936674	936674	936674	936674	936674	936674
Proceso de Recaudación				481599	481599	481599	481599	481599	481599	481599	481599
<u>PROPUESTAS DE MEJORA</u>											
<u>Categoría Herramientas</u>											
a) Elaboración de la Documentación para los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.	-5000	-5000	-5000								
b) Generación de la Agenda de gestión de cobranza, estado de cuenta del cliente y matriz de decisiones		-2000	-2000								
c) Elaboración de Protocolos de Atención de atención al cliente		-2000	-2000								
<u>Categoría Hombre</u>											
a) Plan de Capacitación y línea de carrera	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000
<u>Categoría Medio Ambiente</u>											
b) Reestructuración/Refinanciamiento		-2000	-2000								
c) Gestión de pagos parciales y pagos anticipados		-2000	-2000								
<u>Categoría Métodos y Procesos</u>											
a) Implementación de Indicadores de créditos y cobranzas			-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000	-10000

b) Guías Práctica de Gestión		-2000	-2000								
c) Campañas periódicas de Actualización de la información del cliente				-25000						-25000	
d) Implementación de Niveles de Autonomía para aprobación de CME		-2000	-2000								
e) Implementación de Gestiones de Cobranza (Gestión 360° y Gestión Cruzada)		-2000	-2000								
h) Implementación de un plan de su supervisión y monitoreo				-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000	-15000
i) Redefinición de Puestos y Funciones											
Categoría Sistemas											
a) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Originación de Créditos		-250000	-250000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000
b) Implementación de Plataforma Web para el Macroproceso de Recaudación		-250000	-250000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000
d) Nuevo sistema de Zonificación			-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
g) Herencia de Información y Rendición de cuentas			-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
h) Aceleración de Cuentas			-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
i) Unificación de Gestión			-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
j) Simulador de Cuotas			-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000	-2000
m) Calculo Sistemático del Scoring de Evaluación			-80000	-80000	-80000	-80000	-80000	-80000	-80000	-80000	-80000
n) Registro de Gestiones del Asistente de Créditos y Cobranzas			-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000	-100000
Utilidad	-75000	-619000	-769000	913273	938273	938273	938273	938273	938273	913273	938273
Valor Presente Neto (tasa de interés =18%)	-75000	-524576	-552284	555846	483951	410128	347566	294547	249616	205903	179271

Fuente: Financiera Efectiva S.A.

Elaboración: Propia

Figura 6. 60. Beneficio Costo de la Propuesta

Meses	Beneficio en Valor presente	Costo en valor presente
Mes 0	0	-75000
Mes 1	0	-524576
Mes 2	0	-552284
Mes 3	863205	-307359
Mes 4	731529	-247579
Mes 5	619940	-209812
Mes 6	525373	-177807
Mes 7	445231	-150684
Mes 8	377315	-127698
Mes 9	319758	-113855
Mes 10	270982	-91711
TOTAL	4153333	-2578366
Beneficio/Costo		1.61

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

RESULTADOS OBTENIDOS

Para el caso del flujo de efectivo se ha tomado en cuenta, una tasa de costo de dinero de 18% mensual.

Del estudio realizado se puede mencionar que el valor actual neto es de S/.1 574 967.34 en un lapso de 10 meses, al ser este resultado positivo se considera al proyecto como factible y genera beneficio.

Para el análisis Beneficio Costo se ha tomado en cuenta los beneficios, así como las desventajas de aceptar o no el proyecto, en este caso de la relación Beneficio/Costo se ha obtenido el valor de 1.61, esto implica que los ingresos son mayores que los costos,

entonces tomando en cuenta los criterios financiero de aceptación podemos mencionar que el proyecto es aconsejable.

7. IMPLANTACION DE GESTION POR PROCESOS

La implantación de la Gestión por procesos supone un esfuerzo para los profesionales, ya que en este punto, las buenas intenciones y lo planificado se vuelve realidad.

La implantación de la Gestión por procesos, como política para incorporar, arraigar la calidad y a la mejora continua en la Organización, ayudara a elevar la satisfacción de los colaboradores, del cliente interno y externo; reduciendo sustancialmente los niveles de heterogeneidad de los productos o servicios a brindar.

Es importante definir que todo ser humano es de cierta manera reacio al cambio, pues todos preferimos mantenernos en nuestro sitio de confort. Siendo este gran reto motivo de utilizar una metodología adecuada para capacitar e implantar los nuevos procesos y las nuevas herramientas del sistema.

Es muy importante en la implantación comenzar con un **“PLAN PILOTO”** para poder verificar el impacto en menor escala, y estimar el impacto al alinear toda la organización en el modelo basado en gestión de procesos.

7.1. BASES ESTRATEGICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Es necesario abordar los aspectos culturales, organizacionales y la operativización, estas herramientas se deben realizar a la par para que la implementación sea un éxito.

Es muy importante que cada uno de los colaboradores de mi organización conozca exactamente lo que la organización espera de él y como será evaluado su contribución a los objetivos de la organización.

7.1.1. ESTRATEGIAS CULTURALES

Los aspectos culturales deben ser propiciados con acciones orientadas a la generación de colaboración y compromiso de cada uno de los miembros de la organización. Recordemos que la organización presenta una cultura organizacional, la cual es una gran ayuda para implantar la gestión por procesos, si aprendemos a influir en esta.

Los pasos para vencer la resistencia al cambio a utilizar son:

- Crear una cultura operativa basada en la gestión por procesos (misión, visión, valores corporativos, políticas, estrategias, etc.)
- Sentido de pertenencia al cambio, la mejora en la organización es un valor que no debe ser impuesto a los empleados, sino que debe salir de ellos mismos.
- Asegurar un liderazgo adecuado, comprometer a los líderes en el cambio.
- Garantizar la coherencia entre el plan y lo que se aplica en la realidad.

7.1.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

La finalidad de las estrategias organizaciones no es modificar el organigrama, sino es acercar a los actores que participan en el proceso, involucrándolos y haciendo que ellos identifiquen la importancia de su participación en el proceso. Una de las medidas para la eliminar las barreras organizacionales es la generación de **“CIRCULOS DE CALIDAD”**, que propondrán mejoras en la implantación.

7.1.3. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

En el nivel operativo no se debe dejar nada a la discrecionalidad, se debe tomar todas las medidas para la estandarización, como:

- Todos los procedimientos dentro de la organización deben de estar documentados, definiendo claramente los responsables y los planes de contingencia a recurrir.
- Establecer una estructura de comunicación y coordinación eficaz.
- Elaborar un cronograma de implantación, adecuando los recursos disponibles.
- Adaptar los sistemas de información, para poder controlar al máximo el desempeño de la implantación dentro de la organización.

7.2. AMBITO DE APLICACIÓN Y ALCANCE DE LA IMPLANTACIÓN

La aplicación de la implantación se realizara a nivel nacional, a todas las oficinas especiales, comprendiendo los siguientes ámbitos:

PLAZA: Mediante una implantación de todos los actores de la oficina especial (Jefe de Créditos y Cobranzas, Asistente de Créditos y Cobranzas, Administrador de Cartera, Ejecutivo de Cobranza, Procurador).

ZONAL: Mediante la implantación al Jefe Zonal de Créditos y Cobranzas.

NACIONAL: Corresponde a la implantación al Jefe Nacional de Créditos y Cobranzas.

Para el primer nivel de gestión se desarrolla los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación. Mientras que para el segundo y tercer nivel se desarrolla metodologías de supervisión y control de los modelos de Originación y Recaudación.

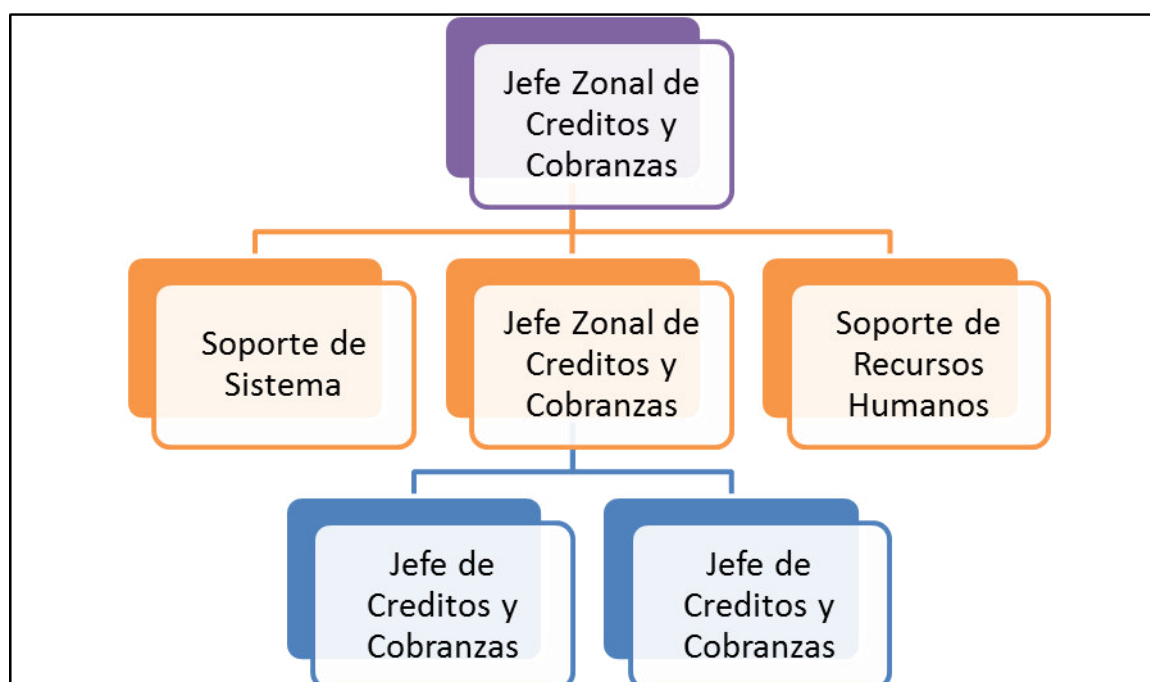
7.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE SOPORTE PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Para llevar a cabo la implantación de la Gestión por procesos se conforma una estructura funcional compuesta por:

- **SOPORTE NACIONAL:** Constituida por el jefe de proyecto productividad, es el encargado de presentar los informes de avance y de solicitar las acciones preventivas y correctivas de envergadura nacional.
- **SOPORTE ZONAL:** Constituida por los implantados Senior, quienes trabajan implantado a los zonales la metodología de trabajo a los jefes zonales; y verificando el cumplimiento de estos a los acuerdos del círculo de calidad.
- **SOPORTE DE PLAZA:** Constituida por los implantadores Junior, quienes trabajan e implantan la gestión por procesos a los actores de las oficinas especiales.
- **SOPORTE DE SISTEMA:** Constituida por el personal de sistemas, quien brinda soporte para un adecuado comportamiento del sistema durante la implantación; el soporte de sistema está a disposición durante la implantación del soporte nacional.

- **SOPORTE DE RECURSOS HUMANOS:** Constituida por el personal del Area de Recursos Humanos, quien brinda el servicio de administrar el personal necesario para una adecuada implantación.

Figura 7. 1. Estructura del soporte de Implantación



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

7.4. ESTRATEGIA GENERAL DE IMPLANTACIÓN

La implantación de la Gestión de Procesos supone un esfuerzo para los profesionales, que se verá recompensado por la mejora de los Procesos de Originación de Créditos y Recaudación. Para elaborar esta labor, se debe elaborar una serie de documentos, que sirva de guía para una buena marcha de los implantadores y que sirva de apoyo metodológico en el funcionamiento de los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación.

Las líneas de actuación que habrá que desarrollar en la Financiera Efectiva S.A., para la implantación de los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación, serán las siguientes:

- Equipo de productividad
- Formación de círculos de calidad
- Implicación de Gerentes y Jefes
- Gestión del Cliente
- Distribución de recursos
- Estrategia de formación

Figura 7. 2. Estrategia General de Implantación



Fuente: Propia

Elaboración: Propia

7.4.1. EQUIPO DE PRODUCTIVIDAD

Para el inicio del trabajo se debe formar el equipo de productividad, responsable del Levantamiento, descripción, análisis, propuesta de mejora e implantación de los macro procesos de Originación de Créditos y Recaudación. El equipo de productividad está conformado por Jefes de Créditos y Cobranzas extraídos de la línea e ingenieros. Se nombraran un Jefe de productividad, implantadores Senior e implantadores Junior.

Dentro de las funciones del equipo de productividad después de la implantación, tenemos:

- Actualización anual de los procesos
- Revisión e incorporación de evidencia científica actualizada
- Revisión y actualización anual de las Normas de Calidad para los procesos.
- Evaluación de resultados alcanzados
- Propuestas de mejora

7.4.2. FORMACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD

El círculo de calidad estará formado por los Jefes zonales, los cuales serán indicados de la evolución de sus plazas de influencia; los acuerdos de los Círculos de Calidad serán medibles y cuantificables por el personal del equipo de productividad.

Implementando adecuadamente los círculos de calidad y cumpliendo estos sus funciones se lograra institucionalizar el mejoramiento de la calidad, formando el círculo de calidad un papel integral y crucial en el involucramiento de las personas de la organización y del reconocimiento del esfuerzo. El gusto de realizar un trabajo mejor de lo esperado hace que nuestro servicio o producto tenga una mejor calidad.

7.4.3. IMPLICACIÓN DE GERENTES Y JEFES

Es indispensable lograr un elevado grado de alineamiento por parte de los Gerentes y Jefes, para que la cultura de mejora continua se transmita en cada una de las plazas se inicie desde los niveles más altos, y que practiquen lo que predicen. Tales líderes proveen un ejemplo positivo, motivan a los demás a pensar sobre nuevos enfoques y refuerzan nuevos valores. Puede ser que los Gerentes y Jefes se sientan amenazados por una iniciativa de la calidad porque cambiaran sus paradigmas.

7.4.4. GESTIÓN DEL CLIENTE

Involucrar a los clientes internos y externos, en la planificación de los requisitos de los procesos, productos y o servicio es fundamental, ya que permitirá que el resultado de la producción satisfaga las expectativas de los clientes.

La satisfacción del cliente es un indicador importante de calidad. No obstante, resulta difícil evaluar la satisfacción del cliente. Los métodos y las medidas para la recolección de datos puede influir en las respuestas, por eso es muy importante una metodología adecuada para determinar el grado de satisfacción de los clientes.

7.4.5. DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS

La forma en que los recursos se distribuyen influye en la calidad de los servicios. Los recursos materiales (las instalaciones, suministros y materia prima, etc.) y el recurso tecnológico determina que servicio se puede brindar. Los recursos humanos determinan el nivel de conocimiento de los procesos y la calidad del servicio a brindar al usuario final. Los arreglos de la organización determina el grado en que los colaboradores estarán motivados y dispuestos a brindar un servicio de calidad.

7.4.6. ESTRATEGIA DE FORMACIÓN

La implantación de la gestión por procesos debe ser impulsada a través de una estrategia de formación fundamentalmente a los jefes y gerentes responsables de supervisar y evaluar a las personas a su cargo. Una adecuada estrategia de formación se trasluce en los Círculos de Calidad, que serán el ente regulados del monitoreo de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación, después de la implantación de la gestión por procesos.

CONCLUSIONES

- La aplicación de la gestión por procesos mejora la productividad de la empresa, estandarizando y normalizando los procesos y procedimientos.
- Todo proceso de expansión de una empresa tiene que ser sustentable y para llegar a este punto se debe observar los procesos dentro de la empresa y determinar las oportunidades de mejora que existen en él. Así como también establecer el lineamiento de la estrategia empresarial en cada una de las actividades que se realiza, por eso es fundamental comenzar el estudio de mejora analizando los conceptos generales de la organización, misión, visión, objetivos estratégicos, etc. Para determinar más adelante los factores críticos que generaran que el proceso contribuya a lograr los objetivos de la organización.
- Para iniciar la gestión por procesos, se debe seleccionar al personal idóneo que forme parte del equipo que desarrollara la propuesta, el cual debe conocer adecuadamente los procesos operativos de la Financiera, así como tener conocimiento en la metodología de gestión por procesos ya que ellos serán las personas encargadas de realizar un levantamiento de información de los procesos y la situación actual de los mismos.
- Un paso de gran importancia es el apoyo de la gerencia, para definir el rango e importancia de la gestión de procesos aplicada en la organización. El equipo de

productividad tiene la función de alinear al personal operativo de las oficinas especiales acorde a la estrategia, visión y misión de la empresa.

- Se debe seleccionar adecuadamente a las oficinas especiales para la implantación, pues es fundamental que las oficinas a implantar no presentes sesgos operativos que perjudiquen un adecuado levantamiento de información, para tal motivo es fundamental los apoyo locales, regionales y nacionales del equipo de productividad, que determinan las causas especiales en los proceso y tomaran medidas correctivas y preventivas para que la información no sea afecta por estas causas.
- En la descripción de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación, es importante presentar el producto del reconocimiento de la estructura invisible de los procesos: El mapa de procesos, mostrando las fichas técnicas de cada uno de los procesos, así como los factores de éxito relevantes en cada uno de los modelos analizados; luego se procede a mencionar a las actividades de cada uno de los tiempos de los procesos así como su valor agregado respectivo, los cuales me determinaran la efectividad de cada uno de los modelos. Así mismo se es muy importante el tiempo y costo empleado en cada uno de los modelos de Originación de Créditos y Recaudación.
- La presentación de la Carpeta de propuestas de mejora debe cubrir las expectativas económicas; debe cubrir todos los aspectos vinculados a los procesos y

procedimientos, herramientas, hombre, sistema, medio ambiente y clima laboral. Cada una de las propuestas que forma parte la carpeta de mejora debe cumplir las características de tiempo, impacto en el proceso, costo e impacto en el cliente externo e interno para que sean válidas y viables.

- La etapa más importante de la gestión por procesos es la etapa de implantación, es aquella etapa que determina el éxito o el fracaso, por eso es recomendable realizar un piloto de implantación, que me permitirá determinar todos los posibles problemas e inconvenientes en la implantación y me brindara una retroalimentación; El piloto debe estar plasmado con todas las estrategias a utilizar, como estrategias culturales, estrategias organizacionales, estrategias operativas; en esta etapa se debe probar la estructura funcional de soporte de implantación eliminando los problemas de comunicación y evidenciando los beneficios del plan general de implantación.

RECOMENDACIONES

- Los procesos en algunas organizaciones suelen estar escasamente documentados y su funcionamiento se basa en personas que lo llevan a cabo. Por ello, la adquisición del conocimiento de los procesos, muchas veces está distribuido entre varias personas y es necesario realizar un cruce de información.
- Para obtener un buen conocimiento de los procesos es recomendable, realizar las entrevistas a tres tipos de personas; de modo que se puedan abarcar distintos enfoques: enfoque global, ejecutivo, operativo y sistémico.
- El analista de procesos debe explicar a los usuarios entrevistados, para que el usuario no se sienta desorientado y pueda aportar su conocimiento.
- Para realizar una implantación adecuada es de vital importancia que los actores tengan pertenencia con la estrategia de la empresa y que conozcan la importancia de sus actividades dentro de cada uno de los modelos y dentro de la organización.

Bibliografía

ACEVEDO, S. M. (2009). MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE UN FONDO DE EMPLEADOS (Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniera Industrial). MEDELLÍN: UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA FACULTAD DE MINAS ESCUELA DE LA INGENIERÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

Delgado, M. d. (2007). Gestión por procesos y su aplicación en la organización de información de Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A. Ciencias de la Información , vol. 38 (núm. 3), pp. 13-24.

Laura Isabel Núñez Sarmiento, M. C. (2004). Aplicación de una Metodología de Mejora de Procesos basada en el Enfoque de Gestión por Procesos, en los Modelos de Excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla (Colombia). Ingeniería y Desarrollo (núm. 16), pp. 45-58.

Moreno-García, R. R., & Parra-Pérez, K. M. (2012). LA REINGENIERÍA DE PROCESOS. UNA HERRAMIENTA EN LA GESTIÓN DE NEGOCIOS: CASO CERALES SANTIAGO. Ciencia en su PC (núm. 4), pp. 85-98.

Ortega, G. P., & Camargo, A. M. (2005). PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS UTILIZANDO EL ENFOQUE HARRINGTON Y LA NORMA ISO 9004. Universidad Eafit , año/vol. 41 (número 139), pp. 46-56.

PAULINA, T. P. (2009). DISEÑO Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE INTERESES MARÍTIMOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR, EN LA CIUDAD DE QUITO (PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL). Quito Ecuador: ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

Rafoso Pomar, S., & Artiles Visbal, S. (2011). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información , vol. 42 (núm. 3), pp. 29-37.

Ruiz - Fuentes, D., Almaguer - Torres, R. M., Torres - Torres, I. C., & Miguel, H. -P. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Ciencias Holguín , vol. XIX (núm. 4), pp. 1-11.

Santos López, F. M., & Santos de la Cruz, E. G. (2012). Aplicación práctica de bpm para la mejora del subproceso de picking en un centro de distribución logístico. Industrial Data , vol. 15 (núm. 2), pp. 120-127.

Chang, R. Y. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Argentina: Editorial Ediciones Granica.

Giovanni Perez Ortega, A. M. (2005). Propuesta Metodologica par el Mejoramiento de Procesos utilizando el enfoque Harrington y la Norma ISO 9904. *Universidad Eafit* , 46-56.

J.R.Zaratiegui. (1999). La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la Empresa. *Ed. Economia Industrial* , 81-88.

Jorge Macazaga, . P. (2007). *Organización Basada en Procesos*. Mexico: Alfa Omega Grupo Editor S.A.

Jose Antonio Galiano Ibarra, G. Y. (2007). *Analisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Publicas*. Colombia: Editorial CYAN.

JUAN BRAVO CARRASCO, D. (2009). *GESTIÓN DE PROCESOS*. Santiago, Chile: EDITORIAL EVOLUCIÓN S.A.

Lupita Serrano Gomez, N. R. (2012). Caracterizacion del Nivel de Desempeño en la Gestión por Procesos y Hospitales de Bucaramanga y Amb. *Dyna* , 15-23.

Pulido, H. G. (2010). *CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD* (3era Edición ed.). Mexico: MC Graw Hill.

Chang, R. Y. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Argentina: Editorial Ediciones Granica.

Giovanni Perez Ortega, A. M. (2005). Propuesta Metodologica par el Mejoramiento de Procesos utilizando el enfoque Harrington y la Norma ISO 9904. *Universidad Eafit*, 46-56.

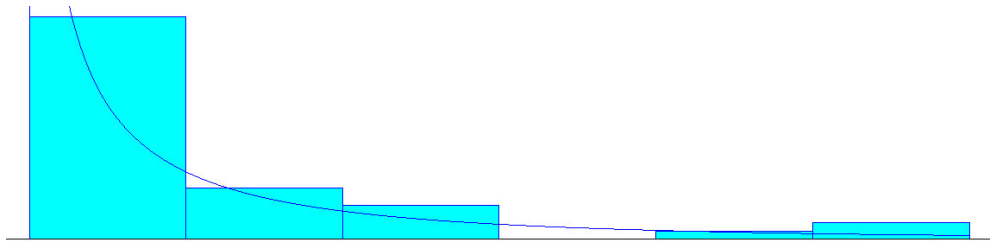
Lima, B. d. (11 de 06 de 2014). *Memoria Anaul de Fianciera Efectiva 2012*. Recuperado el 11 de 06 de 2014, de

Pesántez, C. C. (octubre de 2009). "LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS". Quito, Ecuador.

Guía Técnica: Guía Técnica para la Elaboración de Proyectos de Mejora y la Aplicación de Técnicas y Herramientas para la Gestión de la Calidad Av. Salaverry N° 801 – Jesús María Lima Perú

ANEXO 1: ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE ORIGINACIÓN DE CREDITOS

- Tiempo entre llegadas



Distribution Summary

Distribution: Weibull

Expression: $-0.001 + \text{WEIB}(1.66\text{e}+003, 0.559)$

Square Error: 0.005584

Chi Square Test

Number of intervals = 3

Degrees of freedom = 0

Test Statistic = 0.797

Corresponding p-value < 0.005

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.133

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 39

Min Data Value = 0

Max Data Value = $1.36\text{e}+004$

Sample Mean = $2.39\text{e}+003$

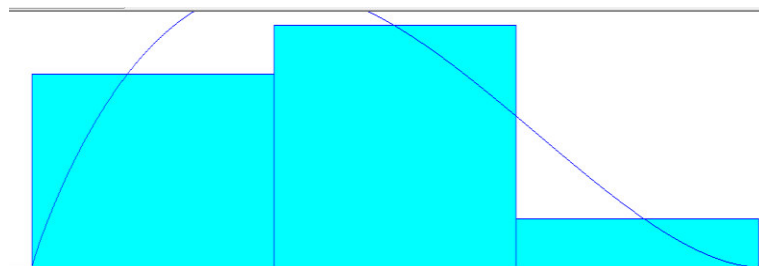
Sample Std Dev = 3.29e+003

Histogram Summary

Histogram Range = -0.001 to 1.36e+004

Number of Intervals = 6

- Llenar solicitud con datos del cliente



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $44.5 + 3 * \text{BETA}(1.91, 2.8)$

Square Error: 0.000994

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 45

Max Data Value = 47

Sample Mean = 45.7

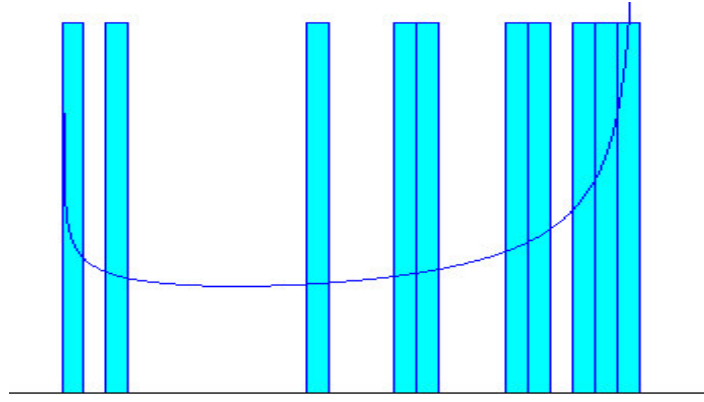
Sample Std Dev = 0.675

Histogram Summary

Histogram Range = 44.5 to 47.5

Number of Intervals = 3

- Realizar filtro del paciente



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $67.5 + 26 * \text{BETA}(0.83, 0.601)$

Square Error: 0.049899

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 68

Max Data Value = 93

Sample Mean = 83.7

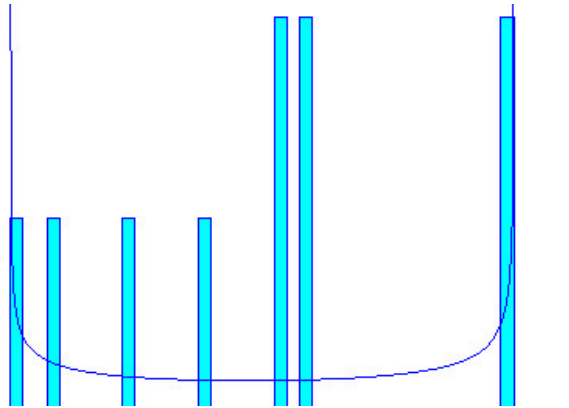
Sample Std Dev = 8.9

Histogram Summary

Histogram Range = 67.5 to 93.5

Number of Intervals = 26

- Consultar al asistente de créditos y cobranzas el motivo de la observación



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $129 + 40 * \text{BETA}(0.651, 0.609)$

Square Error: 0.118504

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 129

Max Data Value = 168

Sample Mean = 148

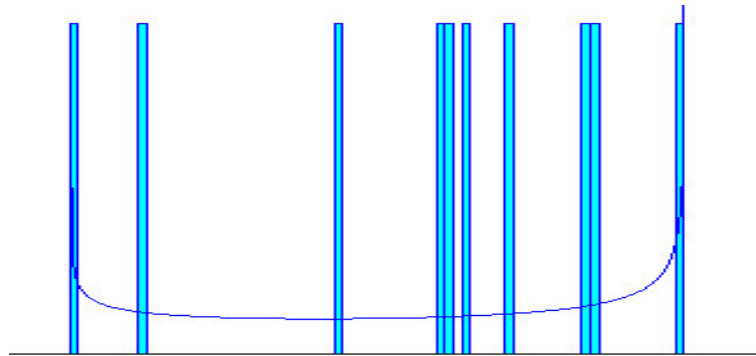
Sample Std Dev = 13.2

Histogram Summary

Histogram Range = 129 to 169

Number of Intervals = 40

- Registra el número de filtro preliminar en solicitud



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $129 + 72 * \text{BETA}(0.748, 0.626)$

Square Error: 0.080306

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 129

Max Data Value = 200

Sample Mean = 171

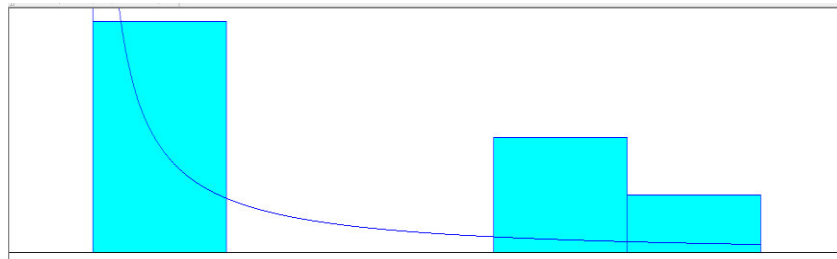
Sample Std Dev = 22.8

Histogram Summary

Histogram Range = 129 to 201

Number of Intervals = 72

- Ofrecer al cliente venta al contado



Distribution Summary

Distribution: Weibull

Expression: $136 + \text{WEIB}(439, 0.368)$

Square Error: 0.094923

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.224

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 7

Min Data Value = 136

Max Data Value = $2.64\text{e}+003$

Sample Mean = $1.02\text{e}+003$

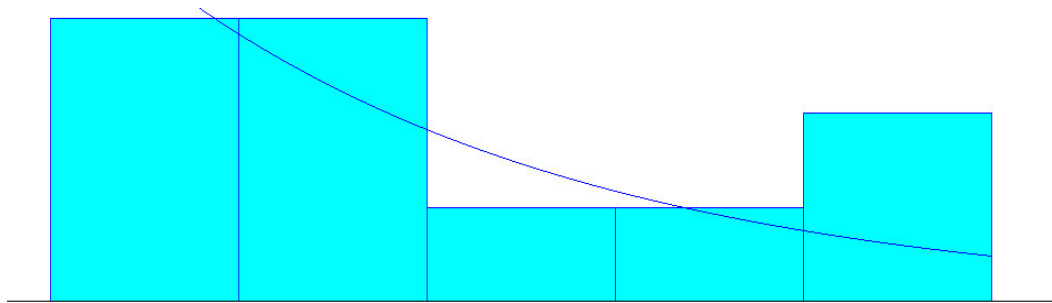
Sample Std Dev = 983

Histogram Summary

Histogram Range = 136 to $2.64\text{e}+003$

Number of Intervals = 5

- Adjuntar copia de DNI a solicitud



Distribution Summary

Distribution: Exponential

Expression: $486 + \text{EXPO}(155)$

Square Error: 0.029839

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.23

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 486

Max Data Value = 828

Sample Mean = 641

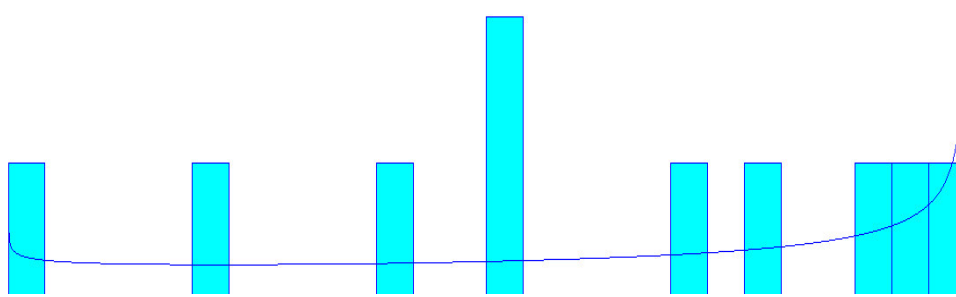
Sample Std Dev = 116

Histogram Summary

Histogram Range = 486 to 828

Number of Intervals = 5

- Registrar todas las solicitudes en el cargo de gestión



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $24.5 + 26 * \text{BETA}(0.906, 0.668)$

Square Error: 0.072780

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 25

Max Data Value = 50

Sample Mean = 40.1

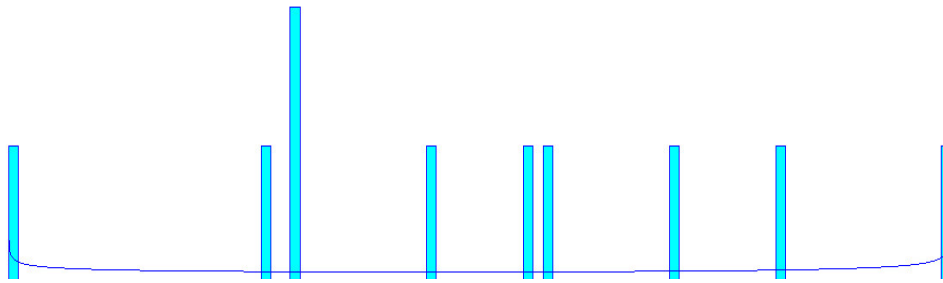
Sample Std Dev = 8.41

Histogram Summary

Histogram Range = 24.5 to 50.5

Number of Intervals = 26

- Entregar solicitud al Asistente de Créditos y cobranzas



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $64.5 + 97 * \text{BETA}(0.809, 0.767)$

Square Error: 0.107250

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 65

Max Data Value = 161

Sample Mean = 113

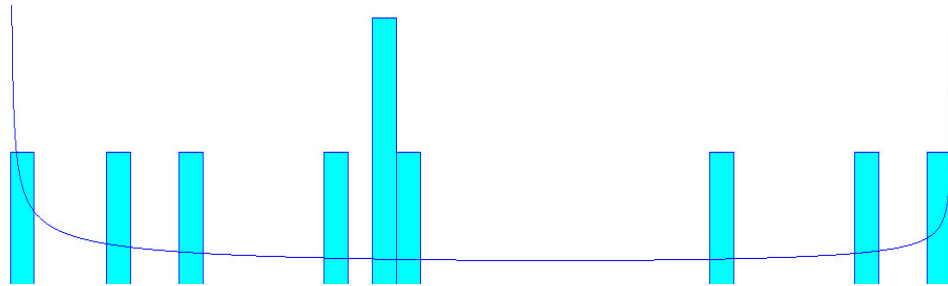
Sample Std Dev = 28.4

Histogram Summary

Histogram Range = 64.5 to 162

Number of Intervals = 97

- Entregar solicitud al administrador de Cartera



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $53.5 + 39 * \text{BETA}(0.579, 0.696)$

Square Error: 0.087844

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 54

Max Data Value = 92

Sample Mean = 71.2

Sample Std Dev = 12.9

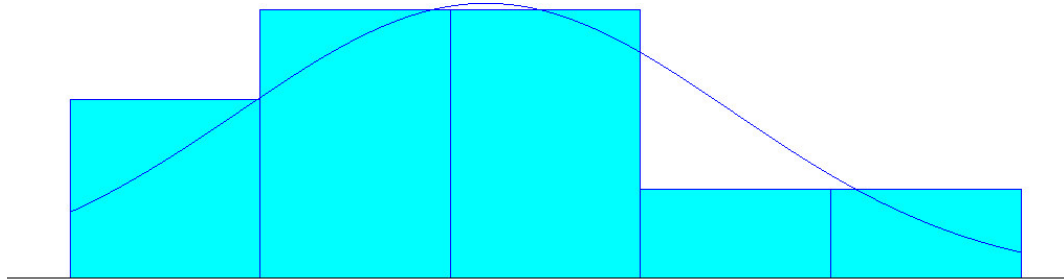
Histogram Summary

Histogram Range = 53.5 to 92.5

Number of Intervals = 39

e) Solicitud

- Verificar filtro y solicitud



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: NORM(190, 40.7)

Square Error: 0.013964

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.221

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 121

Max Data Value = 278

Sample Mean = 190

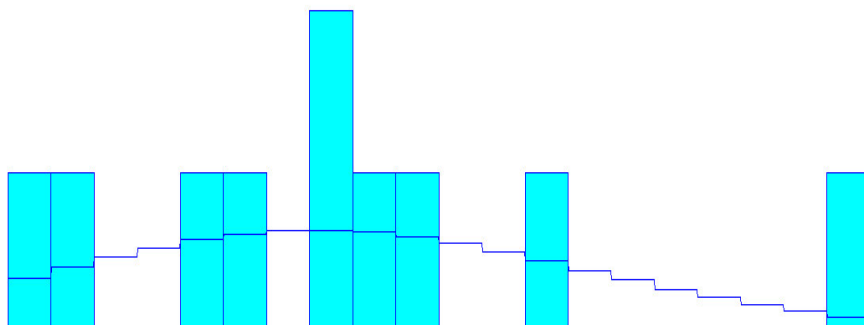
Sample Std Dev = 42.9

Histogram Summary

Histogram Range = 121 to 278

Number of Intervals = 5

- Indicar al asesor de ventas el motivo del rechazo



Distribution Summary

Distribution: Poisson

Expression: POIS(38.2)

Square Error: 0.059792

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 31

Max Data Value = 50

Sample Mean = 38.2

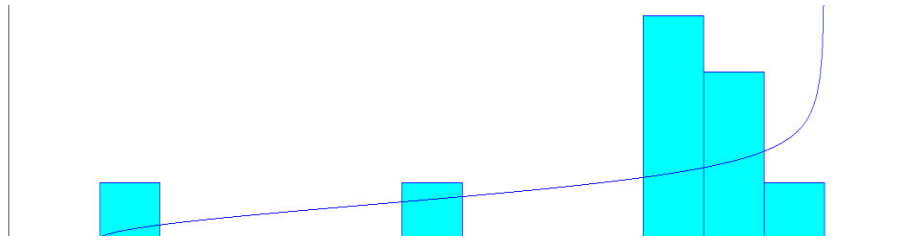
Sample Std Dev = 5.49

Histogram Summary

Histogram Range = 30.5 to 50.5

Number of Intervals = 20

- Imprimir el filtro y adjuntarlo a la solicitud



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $6.5 + 12 * \text{BETA}(1.55, 0.777)$

Square Error: 0.159486

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 7

Max Data Value = 18

Sample Mean = 15.2

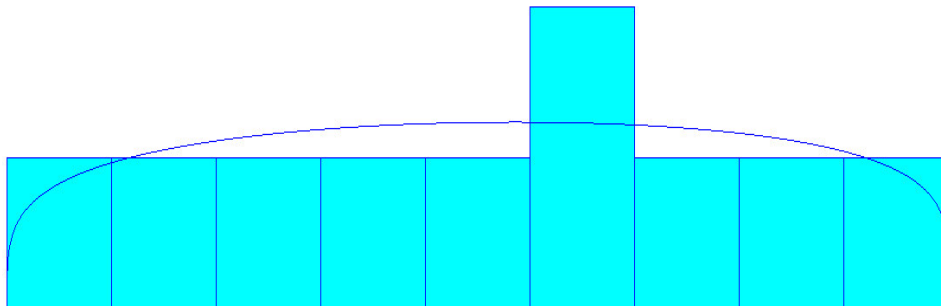
Sample Std Dev = 3.29

Histogram Summary

Histogram Range = 6.5 to 18.5

Number of Intervals = 12

- Recepcionar solicitud y programar visita



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $34.5 + 9 * \text{BETA}(1.24, 1.21)$

Square Error: 0.008296

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 35

Max Data Value = 43

Sample Mean = 39.1

Sample Std Dev = 2.6

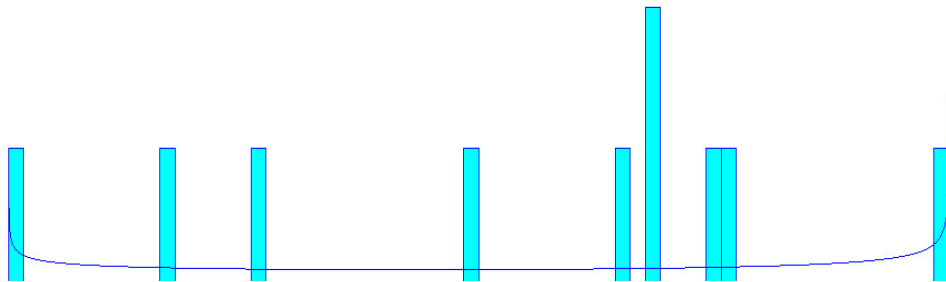
Histogram Summary

Histogram Range = 34.5 to 43.5

Number of Intervals = 9

f) Inspección

- Realizar verificación telefónica



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $80.5 + 62 * \text{BETA}(0.781, 0.71)$

Square Error: 0.100043

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 81

Max Data Value = 142

Sample Mean = 114

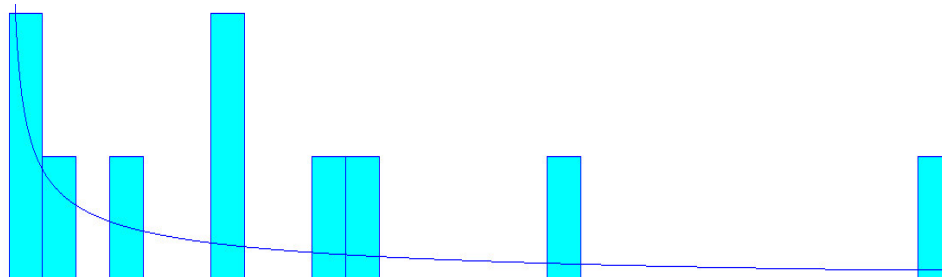
Sample Std Dev = 19.1

Histogram Summary

Histogram Range = 80.5 to 143

Number of Intervals = 62

- Registrar resultados de verificación en solicitud



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $73.5 + 28 * \text{BETA}(0.535, 0.989)$

Square Error: 0.069770

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 74

Max Data Value = 101

Sample Mean = 81.8

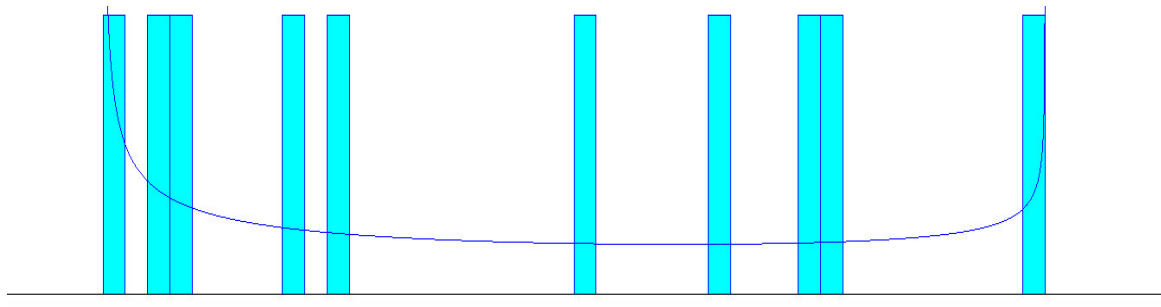
Sample Std Dev = 8.43

Histogram Summary

Histogram Range = 73.5 to 102

Number of Intervals = 28

- Enviar a verificación en campo



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $114 + 42 * \text{BETA}(0.593, 0.743)$

Square Error: 0.066579

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 114

Max Data Value = 155

Sample Mean = 132

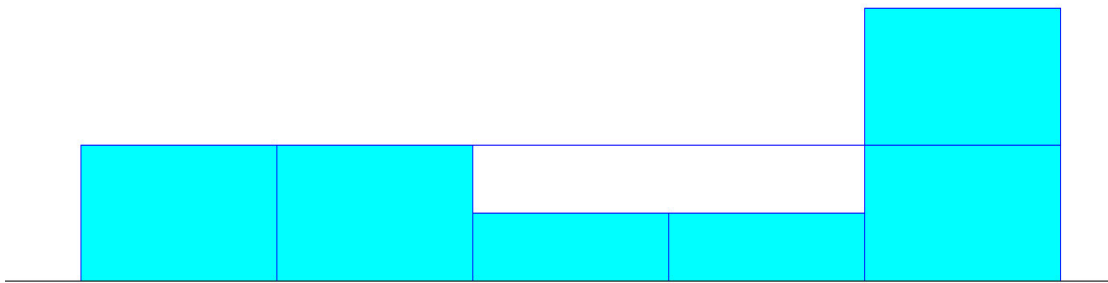
Sample Std Dev = 14.7

Histogram Summary

Histogram Range = 114 to 156

Number of Intervals = 42

- Realizar inspección domiciliaria



Distribution Summary

Distribution: Uniform

Expression: UNIF(432, 623)

Square Error: 0.060000

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.284

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 432

Max Data Value = 623

Sample Mean = 538

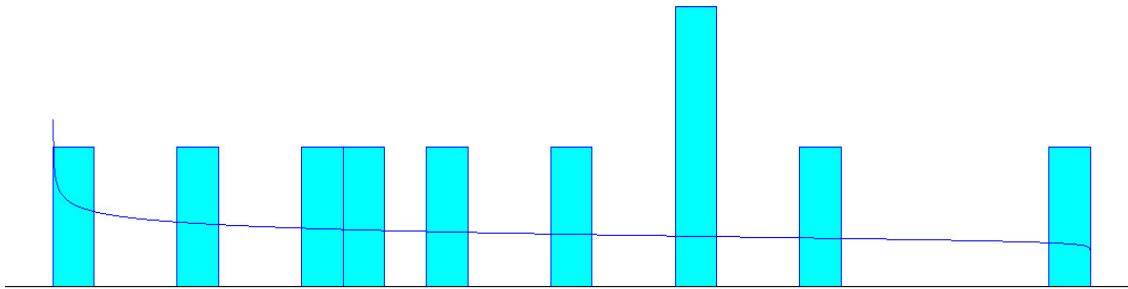
Sample Std Dev = 74.2

Histogram Summary

Histogram Range = 432 to 623

Number of Intervals = 5

- Completar informe de visita



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $103 + 25 * \text{BETA}(0.867, 1.03)$

Square Error: 0.078797

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 103

Max Data Value = 127

Sample Mean = 114

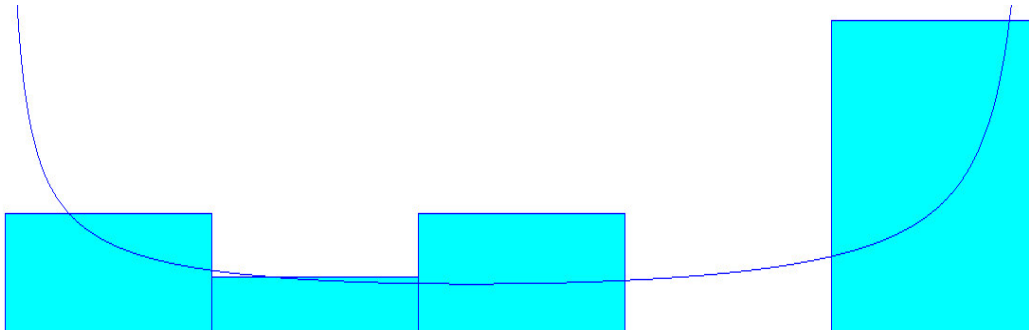
Sample Std Dev = 7.31

Histogram Summary

Histogram Range = 103 to 128

Number of Intervals = 25

- Realizar inspección laboral



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $258 + 116 * \text{BETA}(0.399, 0.269)$

Square Error: 0.129798

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.152

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 258

Max Data Value = 374

Sample Mean = 327

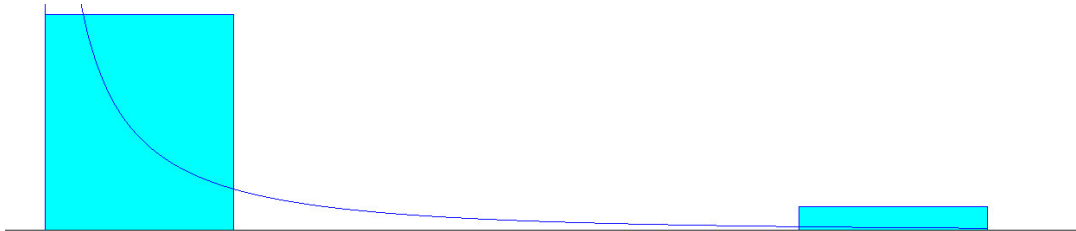
Sample Std Dev = 44

Histogram Summary

Histogram Range = 258 to 374

Number of Intervals = 5

- Entregar solicitud al asistente de créditos y cobranzas



Distribution Summary

Distribution: Weibull

Expression: $208 + \text{WEIB}(45.1, 0.532)$

Square Error: 0.032507

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.338

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 208

Max Data Value = 736

Sample Mean = 285

Sample Std Dev = 159

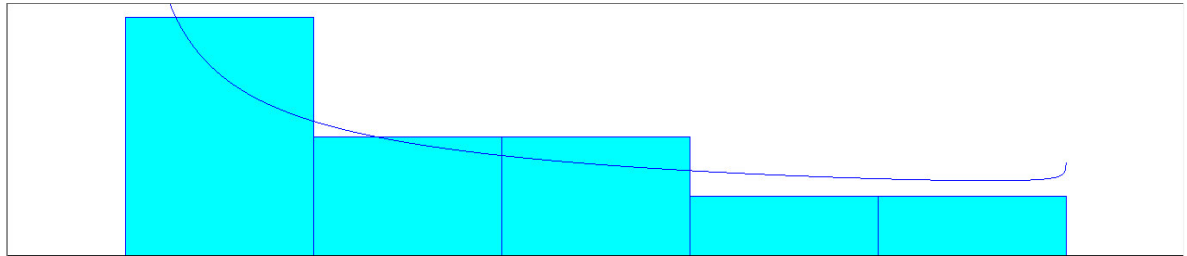
Histogram Summary

Histogram Range = 208 to 736

Number of Intervals = 5

g) Evaluación y Aprobación

- Realizar el Checklist de evaluación



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $451 + 123 * \text{BETA}(0.56, 0.961)$

Square Error: 0.008179

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.23

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 451

Max Data Value = 574

Sample Mean = 496

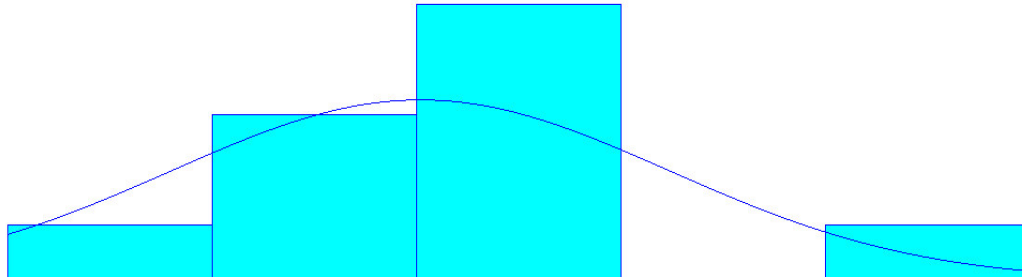
Sample Std Dev = 37.4

Histogram Summary

Histogram Range = 451 to 574

Number of Intervals = 5

- Archivar la solicitud indicando el motivo de observación o rechazo



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: NORM(172, 26.1)

Square Error: 0.072660

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.324

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 129

Max Data Value = 236

Sample Mean = 172

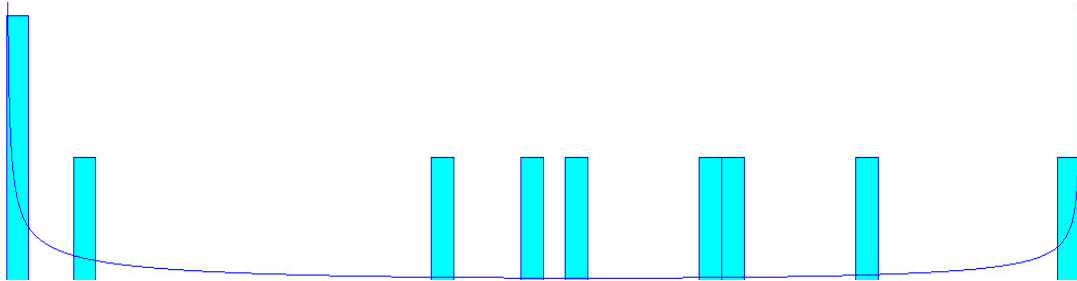
Sample Std Dev = 27.5

Histogram Summary

Histogram Range = 129 to 236

Number of Intervals = 5

- Recepcionar y fedatear documentos solicitados



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $102 + 48 * \text{BETA}(0.53, 0.611)$

Square Error: 0.076848

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 102

Max Data Value = 149

Sample Mean = 124

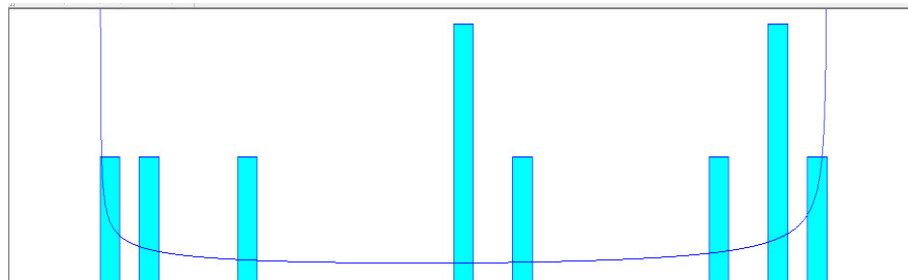
Sample Std Dev = 16.4

Histogram Summary

Histogram Range = 102 to 150

Number of Intervals = 48

- Aprobar en el sistema de acuerdo a resultado de inspección



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $87.5 + 37 * \text{BETA}(0.658, 0.565)$

Square Error: 0.100271

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 88

Max Data Value = 124

Sample Mean = 108

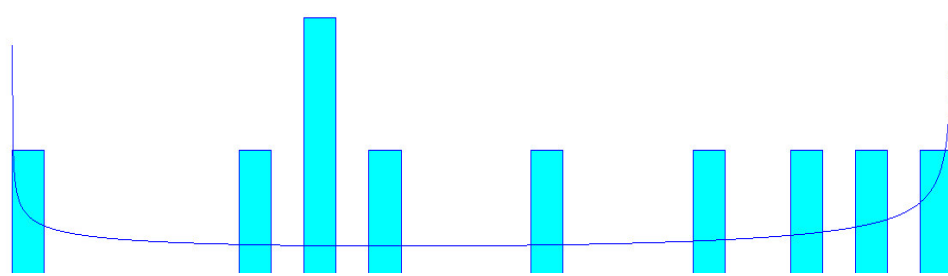
Sample Std Dev = 13.6

Histogram Summary

Histogram Range = 87.5 to 125

Number of Intervals = 37

- Activar CME y registrar Aval y fuera necesario



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $33.5 + 29 * \text{BETA}(0.751, 0.645)$

Square Error: 0.080137

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 34

Max Data Value = 62

Sample Mean = 49.1

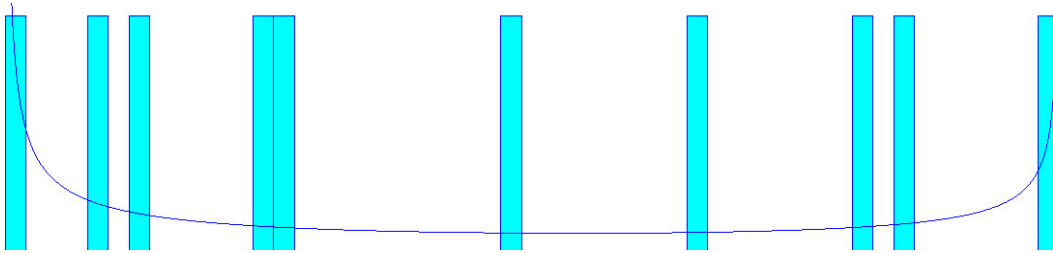
Sample Std Dev = 9.34

Histogram Summary

Histogram Range = 33.5 to 62.5

Number of Intervals = 29

- Entregar valorados a Jefe de Créditos y Cobranzas



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $129 + 51 * \text{BETA}(0.437, 0.528)$

Square Error: 0.070800

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 129

Max Data Value = 179

Sample Mean = 152

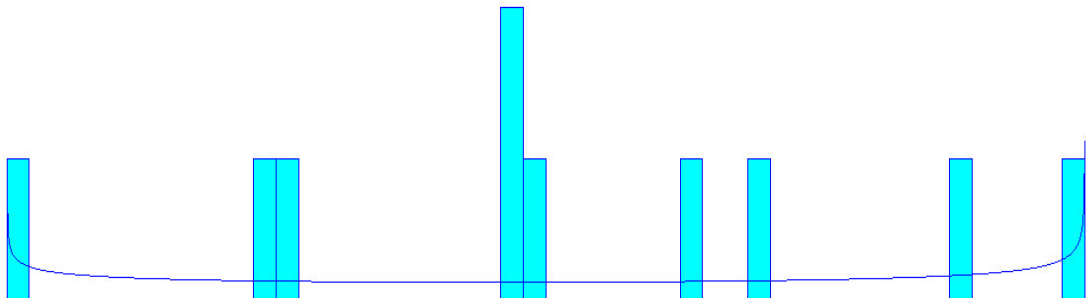
Sample Std Dev = 18.1

Histogram Summary

Histogram Range = 129 to 180

Number of Intervals = 51

- Entregar valorados a Asesor de Ventas



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $20.5 + 48 * \text{BETA}(0.811, 0.771)$

Square Error: 0.096200

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 21

Max Data Value = 68

Sample Mean = 45.2

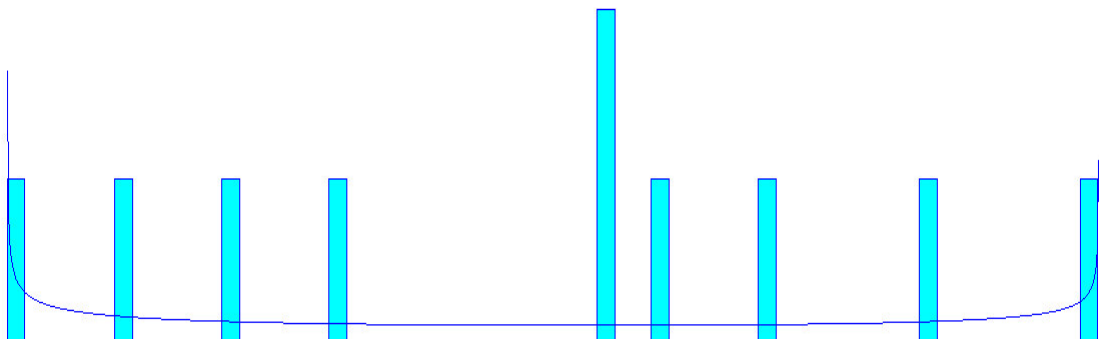
Sample Std Dev = 14.4

Histogram Summary

Histogram Range = 20.5 to 68.5

Number of Intervals = 48

- Analizar crédito



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $201 + 61 * \text{BETA}(0.683, 0.724)$

Square Error: 0.098439

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 201

Max Data Value = 261

Sample Mean = 230

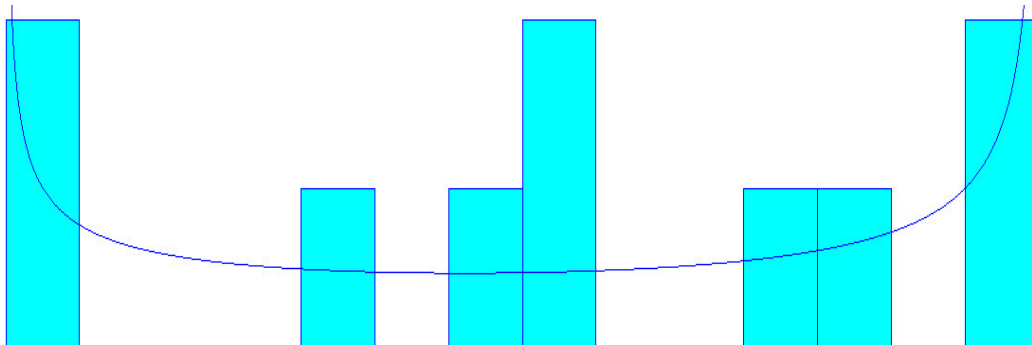
Sample Std Dev = 19.6

Histogram Summary

Histogram Range = 201 to 262

Number of Intervals = 61

- Ampliar CME



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $30.5 + 14 * \text{BETA}(0.617, 0.52)$

Square Error: 0.061499

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 31

Max Data Value = 44

Sample Mean = 38.1

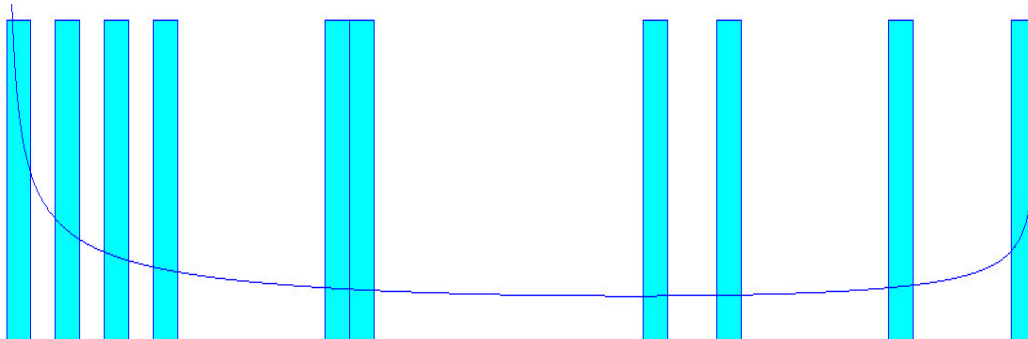
Sample Std Dev = 4.77

Histogram Summary

Histogram Range = 30.5 to 44.5

Number of Intervals = 14

- Hacer firmar y sellar valorados al Cliente y Aval



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $149 + 42 * \text{BETA}(0.582, 0.73)$

Square Error: 0.066219

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 149

Max Data Value = 190

Sample Mean = 166

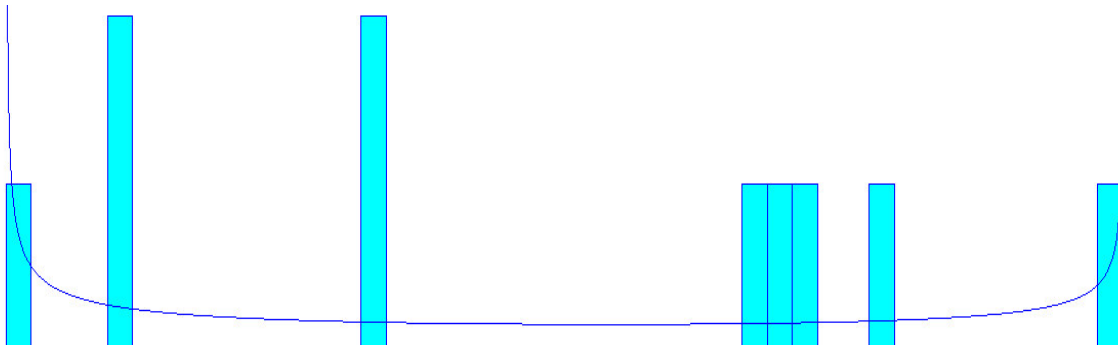
Sample Std Dev = 14.9

Histogram Summary

Histogram Range = 149 to 191

Number of Intervals = 42

- Realizar preventa en sistema



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $146 + 44 * \text{BETA}(0.549, 0.612)$

Square Error: 0.109000

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 146

Max Data Value = 189

Sample Mean = 166

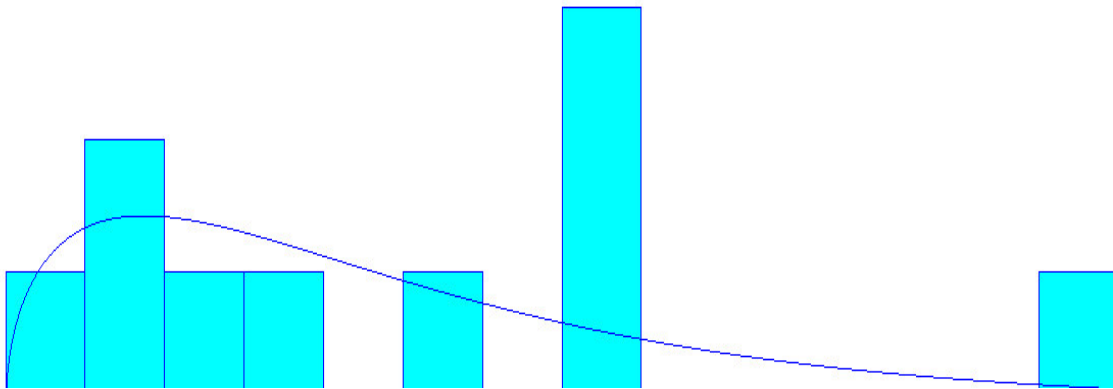
Sample Std Dev = 14.9

Histogram Summary

Histogram Range = 146 to 190

Number of Intervals = 44

- Registrar desembolso e imprimir cronograma de pago



Distribution Summary

Distribution: Gamma

Expression: $73.5 + \text{GAMM}(3.37, 1.51)$

Square Error: 0.093001

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 74

Max Data Value = 87

Sample Mean = 78.6

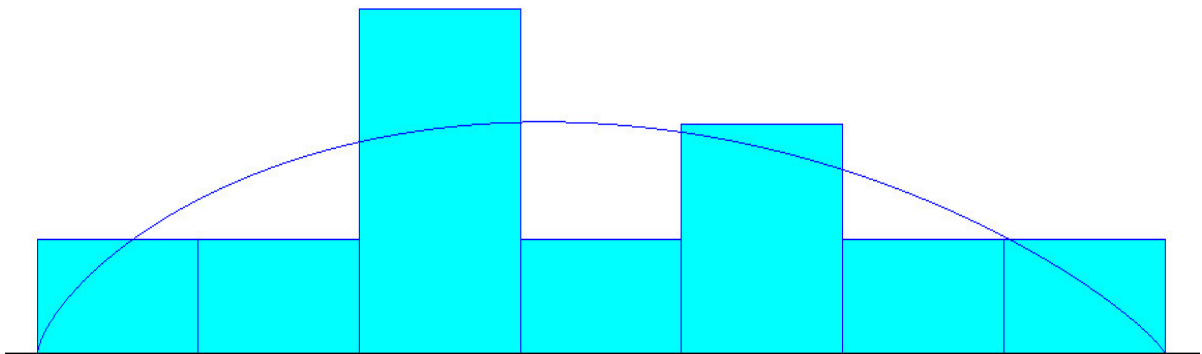
Sample Std Dev = 4.01

Histogram Summary

Histogram Range = 73.5 to 87.5

Number of Intervals = 14

- Entregar copia de valorados a Asistente de Créditos y Cobranzas



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $7.5 + 7 * \text{BETA}(1.67, 1.83)$

Square Error: 0.028350

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 8

Max Data Value = 14

Sample Mean = 10.9

Sample Std Dev = 1.85

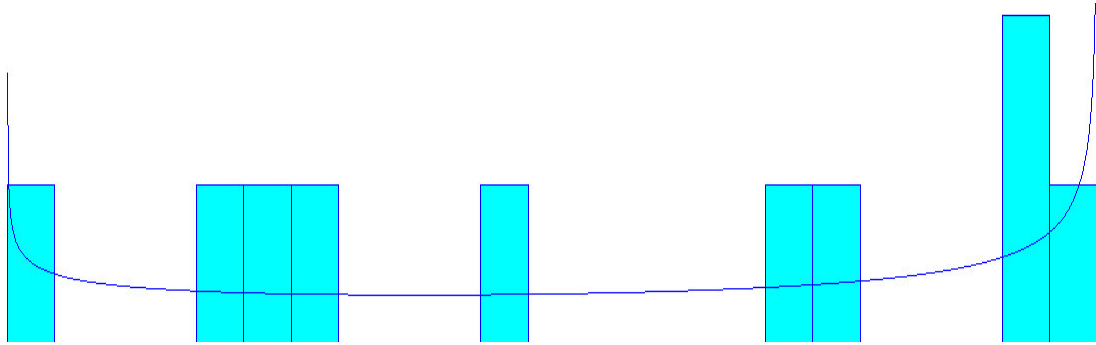
Histogram Summary

Histogram Range = 7.5 to 14.5

Number of Intervals = 7

h) Gestión de Expedientes

- Controlar los créditos desembolsados



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $49.5 + 23 * \text{BETA}(0.79, 0.653)$

Square Error: 0.066444

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 50

Max Data Value = 72

Sample Mean = 62.2

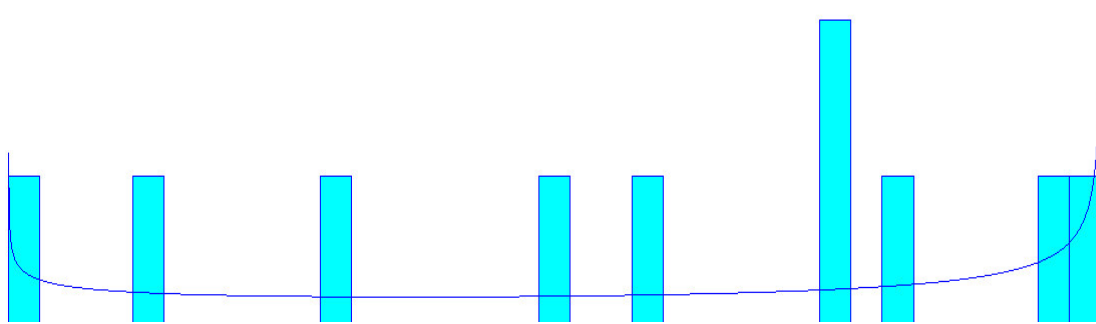
Sample Std Dev = 8.16

Histogram Summary

Histogram Range = 49.5 to 72.5

Number of Intervals = 23

- Armar expediente y entregarlo al Jefe de Créditos y Cobranzas



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $146 + 35 * \text{BETA}(0.78, 0.624)$

Square Error: 0.082388

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 146

Max Data Value = 180

Sample Mean = 166

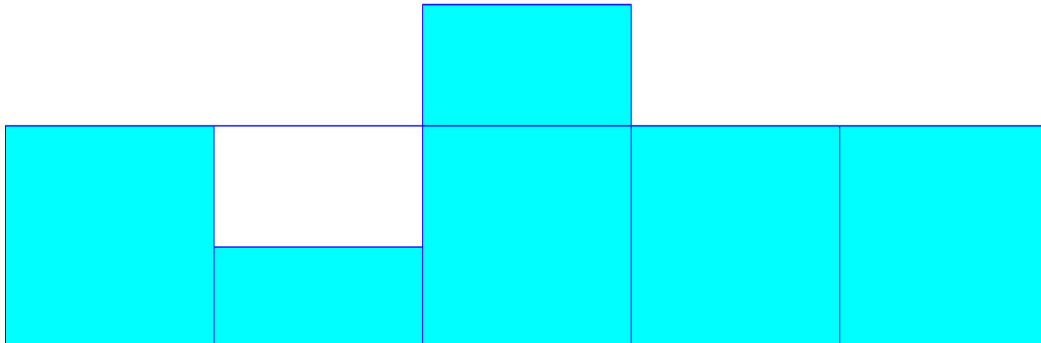
Sample Std Dev = 11.9

Histogram Summary

Histogram Range = 146 to 181

Number of Intervals = 35

- Revisar expedientes



Distribution Summary

Distribution: Uniform

Expression: UNIF(153, 330)

Square Error: 0.020000

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.2

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 153

Max Data Value = 330

Sample Mean = 249

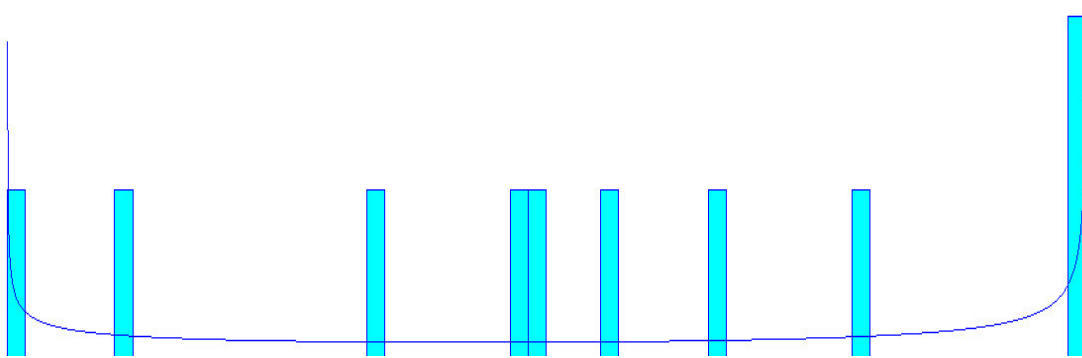
Sample Std Dev = 60

Histogram Summary

Histogram Range = 153 to 330

Number of Intervals = 5

- Firmar y sellar expediente de crédito



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $50.5 + 60 * \text{BETA}(0.639, 0.532)$

Square Error: 0.083229

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 51

Max Data Value = 110

Sample Mean = 83

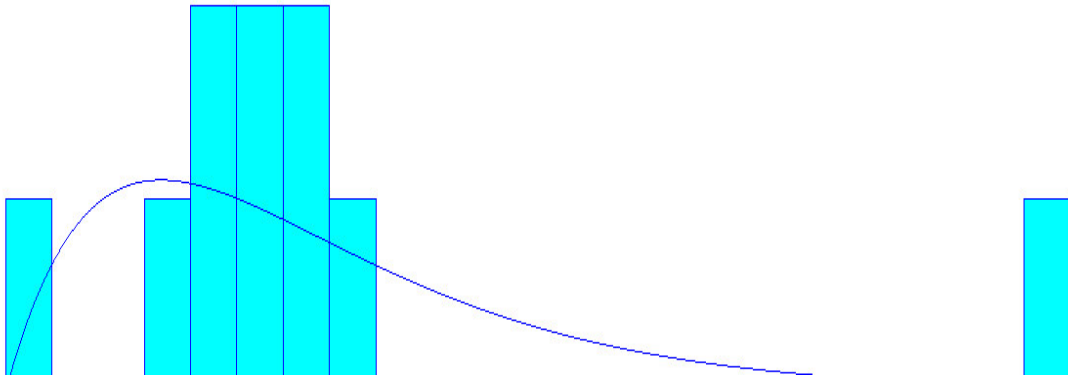
Sample Std Dev = 20

Histogram Summary

Histogram Range = 50.5 to 111

Number of Intervals = 60

- Solicitar al Asesor de Ventas regularizar observaciones



Distribution Summary

Distribution: Erlang

Expression: $19.5 + \text{ERLA}(3.35, 2)$

Square Error: 0.077167

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 20

Max Data Value = 42

Sample Mean = 26.2

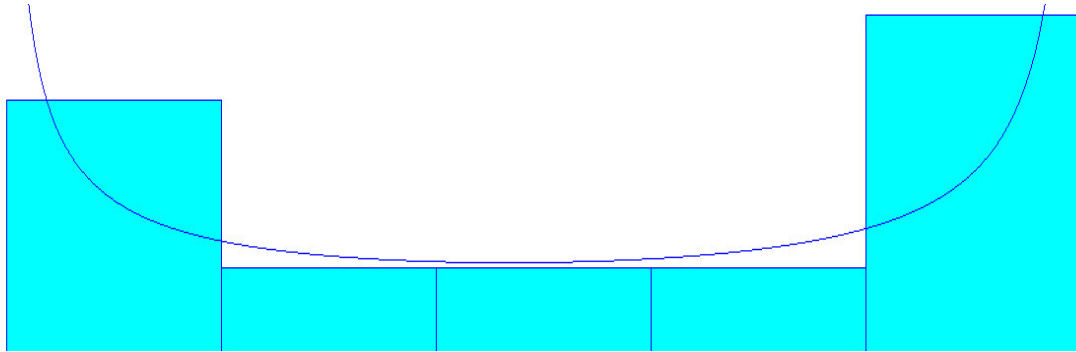
Sample Std Dev = 5.88

Histogram Summary

Histogram Range = 19.5 to 42.5

Number of Intervals = 23

- Absuelve observaciones



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $1.61e+003 + 776 * \text{BETA}(0.441, 0.364)$

Square Error: 0.027771

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.327

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = $1.61e+003$

Max Data Value = $2.39e+003$

Sample Mean = $2.04e+003$

Sample Std Dev = 287

Histogram Summary

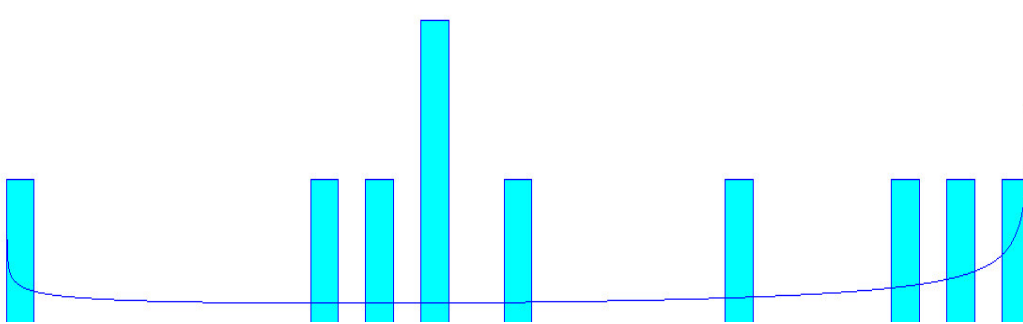
Histogram Range = 1.61e+003 to 2.39e+003

Number of Intervals = 5

ANEXO 2: ESTUDIO DE TIEMPOS DEL MODELO DE RECAUDACIÓN

a) Entrega de Cartas de Bienvenida

- Imprimir carta de Bienvenida según préstamo



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $86.5 + 37 * \text{BETA}(0.833, 0.67)$

Square Error: 0.087205

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 87

Max Data Value = 123

Sample Mean = 107

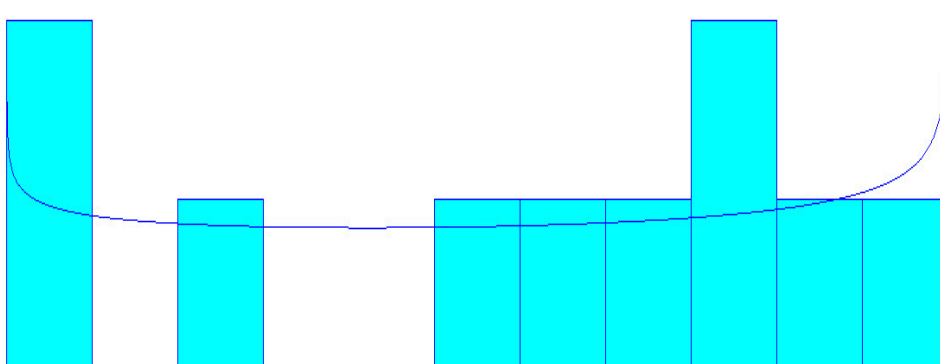
Sample Std Dev = 11.6

Histogram Summary

Histogram Range = 86.5 to 124

Number of Intervals = 37

- Entregar carta de Bienvenida al Administrador de Cartera



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $52.5 + 11 * \text{BETA}(0.904, 0.846)$

Square Error: 0.045006

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 53

Max Data Value = 63

Sample Mean = 58.5

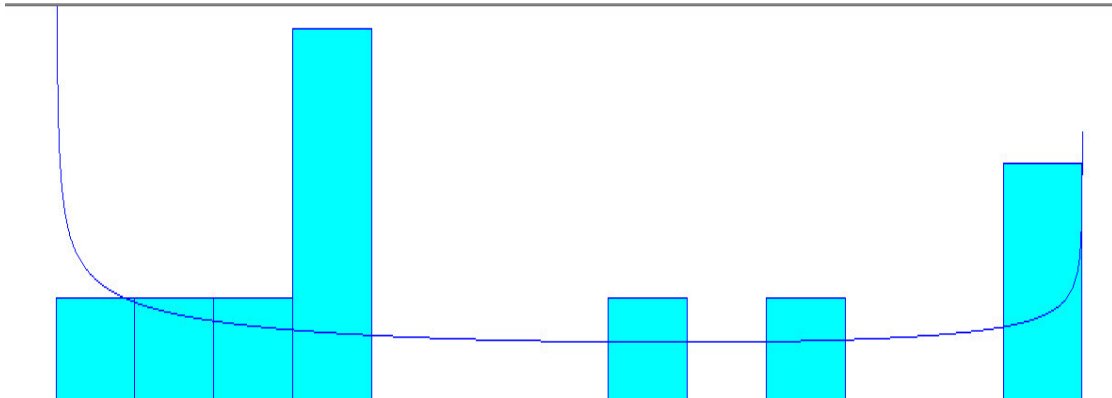
Sample Std Dev = 3.66

Histogram Summary

Histogram Range = 52.5 to 63.5

Number of Intervals = 11

- Recepcionar carta de Bienvenida, encuesta y cargo



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $29.5 + 13 * \text{BETA}(0.755, 0.839)$

Square Error: 0.095294

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 30

Max Data Value = 42

Sample Mean = 35.2

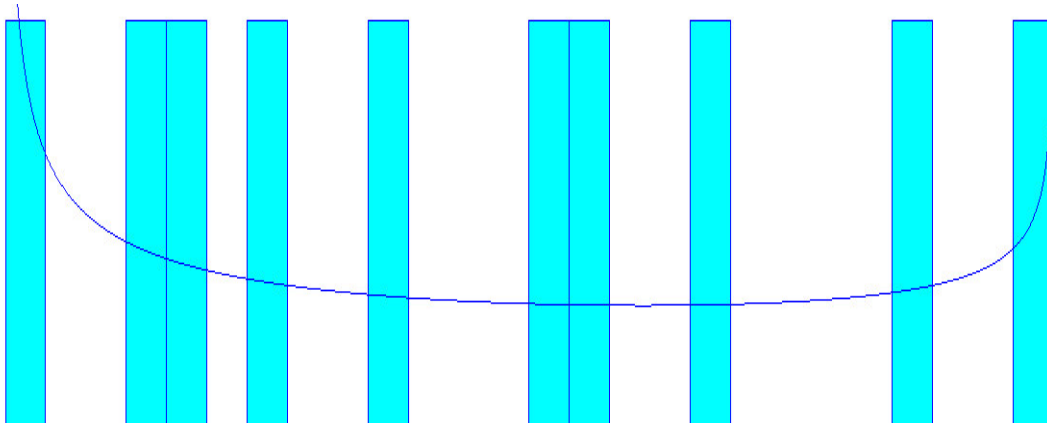
Sample Std Dev = 4.47

Histogram Summary

Histogram Range = 29.5 to 42.5

Number of Intervals = 13

- Entregar carta de Bienvenida a Cliente



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $175 + 26 * \text{BETA}(0.636, 0.765)$

Square Error: 0.057428

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 175

Max Data Value = 200

Sample Mean = 186

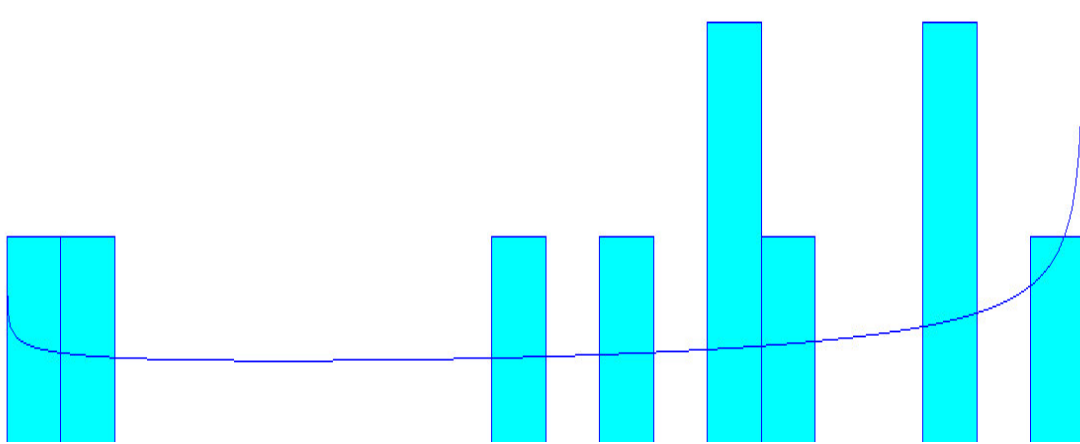
Sample Std Dev = 8.35

Histogram Summary

Histogram Range = 175 to 201

Number of Intervals = 26

- Archivar encuesta en expediente de crédito



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $18.5 + 20 * \text{BETA}(0.908, 0.729)$

Square Error: 0.084222

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 19

Max Data Value = 38

Sample Mean = 30.4

Sample Std Dev = 6.47

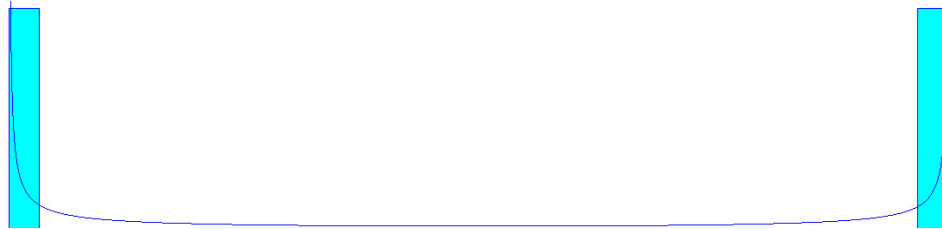
Histogram Summary

Histogram Range = 18.5 to 38.5

Number of Intervals = 20

b) Balanceo

- Balancear cartera de cuentas en sistema



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $59.5 + 31 * \text{BETA}(0.289, 0.304)$

Square Error: 0.203721

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 60

Max Data Value = 90

Sample Mean = 75

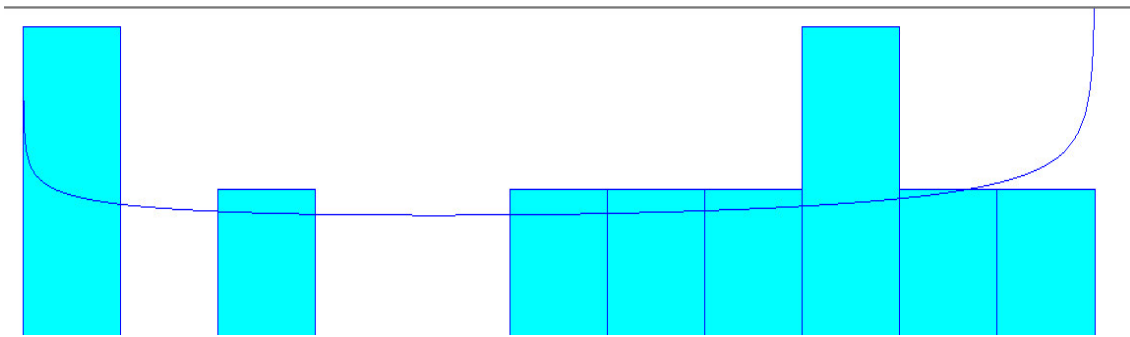
Sample Std Dev = 15.8

Histogram Summary

Histogram Range = 59.5 to 90.5

Number of Intervals = 31

- Entregar relación de cuentas a gestores



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $52.5 + 11 * \text{BETA}(0.904, 0.846)$

Square Error: 0.045006

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 53

Max Data Value = 63

Sample Mean = 58.5

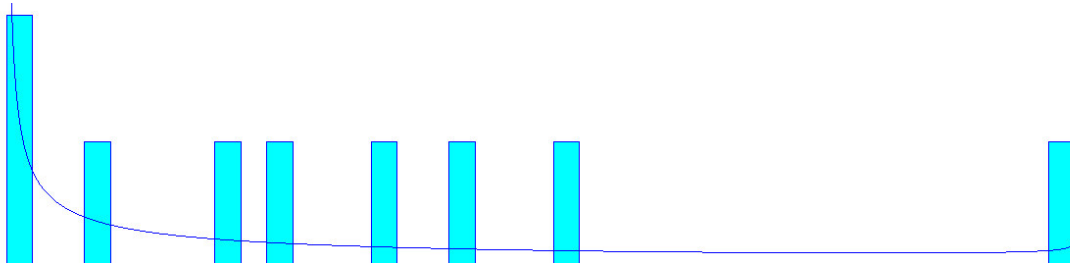
Sample Std Dev = 3.66

Histogram Summary

Histogram Range = 52.5 to 63.5

Number of Intervals = 11

- Realizar el confesionario



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $97.5 + 41 * \text{BETA}(0.408, 0.872)$

Square Error: 0.073668

Data Summary

Number of Data Points = 9

Min Data Value = 98

Max Data Value = 138

Sample Mean = 111

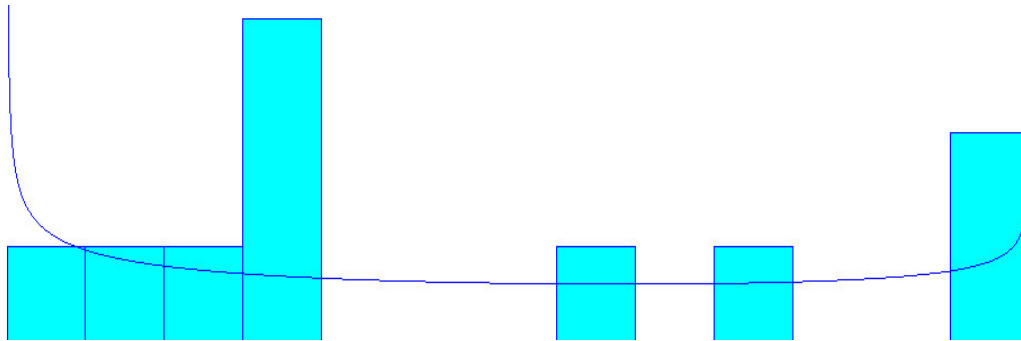
Sample Std Dev = 12.7

Histogram Summary

Histogram Range = 97.5 to 139

Number of Intervals = 41

- Validar el confesionario



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $29.5 + 13 * \text{BETA}(0.755, 0.839)$

Square Error: 0.095294

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 30

Max Data Value = 42

Sample Mean = 35.2

Sample Std Dev = 4.47

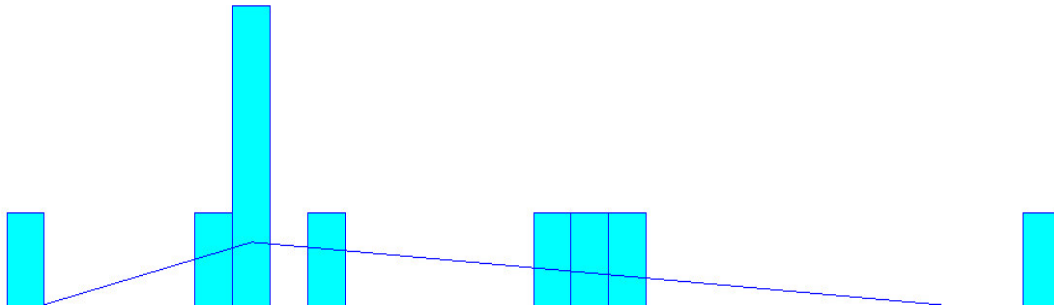
Histogram Summary

Histogram Range = 29.5 to 42.5

Number of Intervals = 13

c) Cobranza en Tienda

- Contactar con cliente y verificar estado de cuenta



Distribution Summary

Distribution: Triangular

Expression: $\text{TRIA}(105, 111, 133)$

Square Error: 0.114360

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 105

Max Data Value = 132

Sample Mean = 115

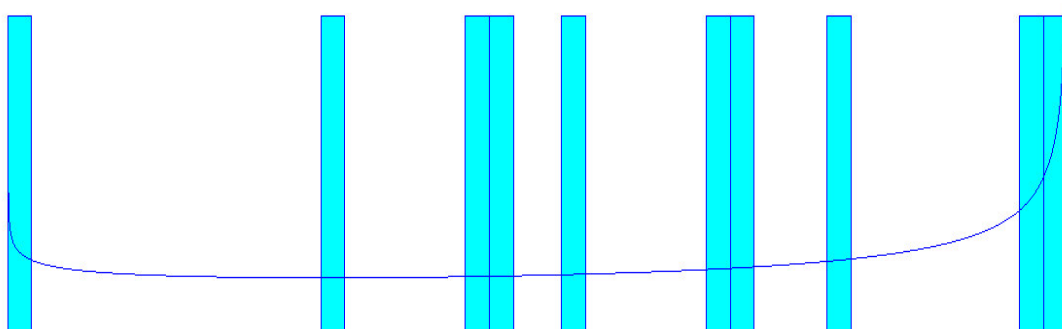
Sample Std Dev = 7.76

Histogram Summary

Histogram Range = 105 to 133

Number of Intervals = 28

- Cobrar a Cliente



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $30.5 + 44 * \text{BETA}(0.852, 0.653)$

Square Error: 0.070123

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 31

Max Data Value = 74

Sample Mean = 56.3

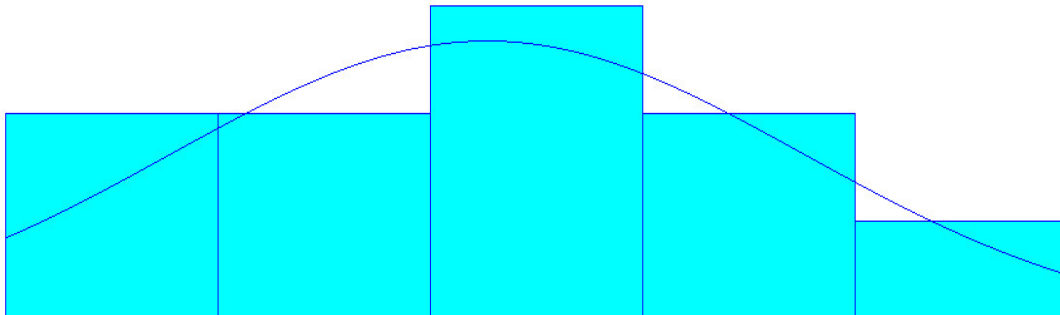
Sample Std Dev = 13.2

Histogram Summary

Histogram Range = 30.5 to 74.5

Number of Intervals = 44

- Atender a cliente según requerimiento



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: $\text{NORM}(318, 42.3)$

Square Error: 0.007267

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.182

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 254

Max Data Value = 396

Sample Mean = 318

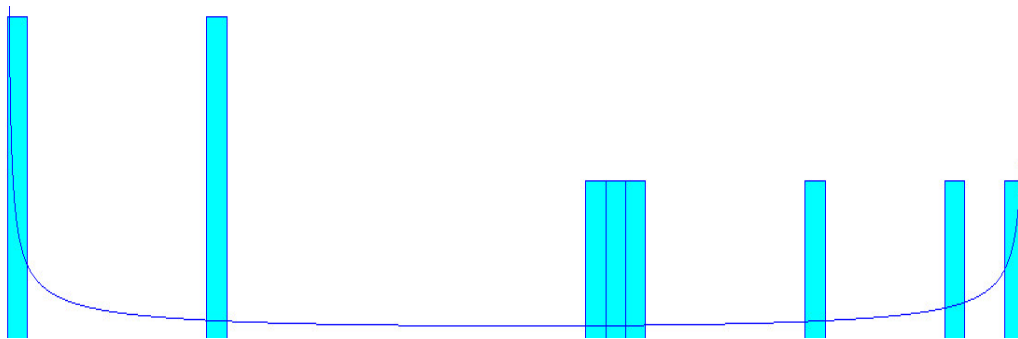
Sample Std Dev = 44.6

Histogram Summary

Histogram Range = 254 to 396

Number of Intervals = 5

- Negociar con cliente



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $150 + 51 * \text{BETA}(0.436, 0.446)$

Square Error: 0.092853

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 150

Max Data Value = 200

Sample Mean = 175

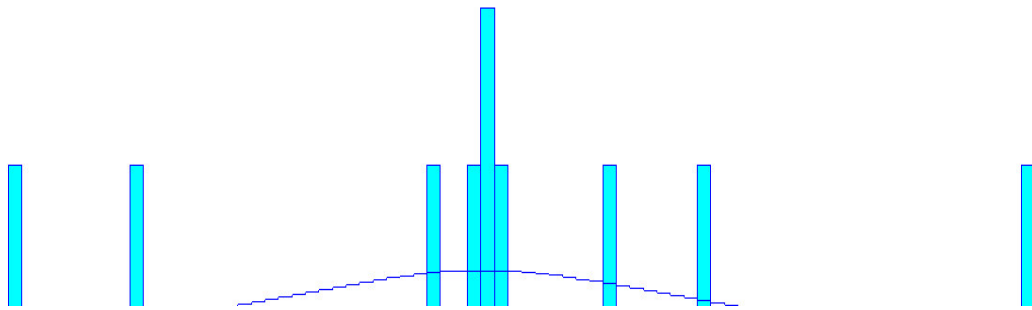
Sample Std Dev = 18.6

Histogram Summary

Histogram Range = 150 to 201

Number of Intervals = 51

- Generar y entregar compromiso de pago



Distribution Summary

Distribution: Poisson

Expression: POIS(149)

Square Error: 0.102173

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 114

Max Data Value = 189

Sample Mean = 149

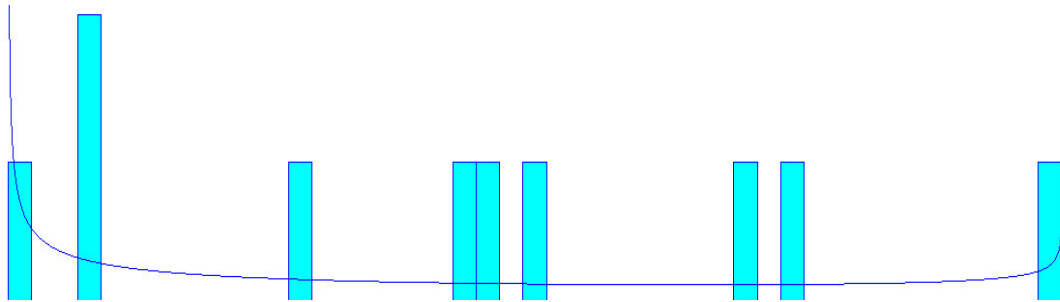
Sample Std Dev = 20.7

Histogram Summary

Histogram Range = 114 to 190

Number of Intervals = 76

- Indicar monto de pago



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $87.5 + 45 * \text{BETA}(0.577, 0.775)$

Square Error: 0.090141

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 88

Max Data Value = 132

Sample Mean = 107

Sample Std Dev = 14.5

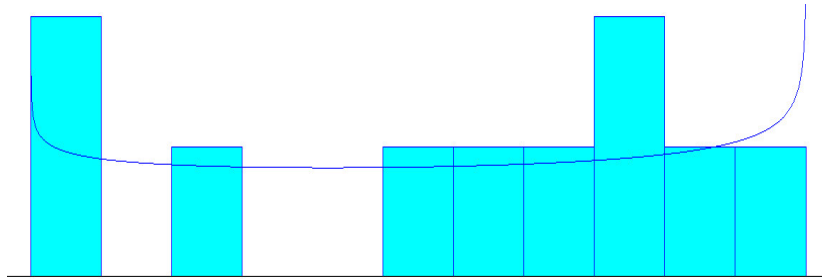
Histogram Summary

Histogram Range = 87.5 to 133

Number of Intervals = 45

d) Cobranza en Campo

- Entregar agenda y formatos



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $52.5 + 11 * \text{BETA}(0.904, 0.846)$

Square Error: 0.045006

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 53

Max Data Value = 63

Sample Mean = 58.5

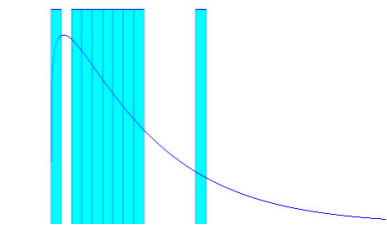
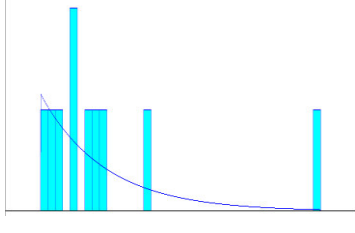
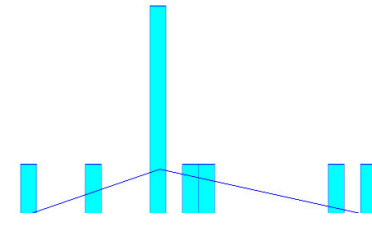
Sample Std Dev = 3.66

Histogram Summary

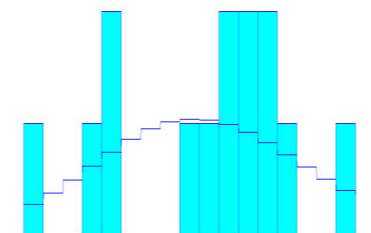
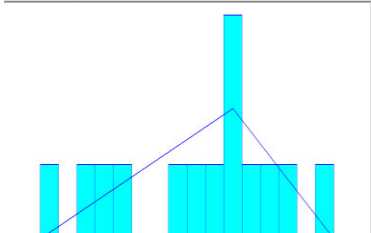
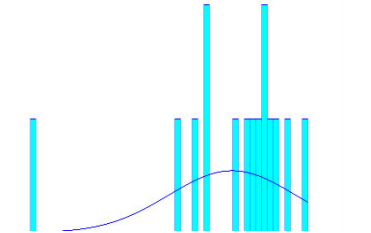
Histogram Range = 52.5 to 63.5

Number of Intervals = 11

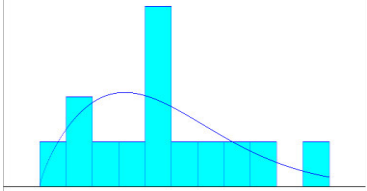
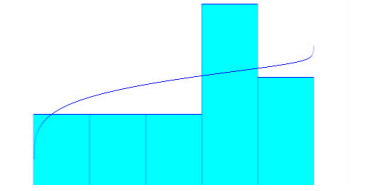
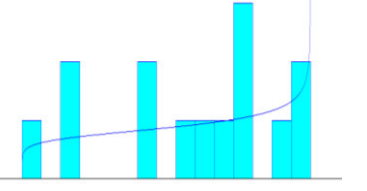
- Realizar el ruteo de cuentas

Cobranza Administrativa (1 a 30 días)	Cobranza Ejecutiva (31 a 90 días)	Cobranza Correctiva (91 a 120 días)
		
Distribution Summary Distribution: Gamma Expression: $28.5 + \text{GAMM}(7.69, 1.16)$ Square Error: 0.041183 Data Summary Number of Data Points = 10 Min Data Value = 29 Max Data Value = 64 Sample Mean = 37.4 Sample Std Dev = 10.1 Histogram Summary Histogram Range = 28.5 to 64.5 Number of Intervals = 36	Distribution Summary Distribution: Gamma Expression: $33.5 + \text{GAMM}(8.82, 0.998)$ Square Error: 0.057708 Data Summary Number of Data Points = 10 Min Data Value = 34 Max Data Value = 71 Sample Mean = 42.3 Sample Std Dev = 10.9 Histogram Summary Histogram Range = 33.5 to 71.5 Number of Intervals = 38	Distribution Summary Distribution: Triangular Expression: $\text{TRIA}(83.5, 92.1, 106)$ Square Error: 0.165216 Data Summary Number of Data Points = 10 Min Data Value = 84 Max Data Value = 105 Sample Mean = 93.7 Sample Std Dev = 6.27 Histogram Summary Histogram Range = 83.5 to 106 Number of Intervals = 22

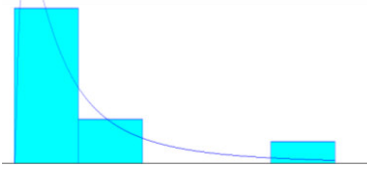
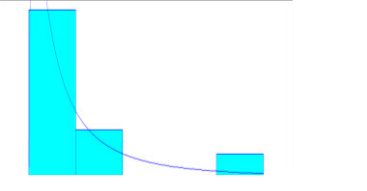
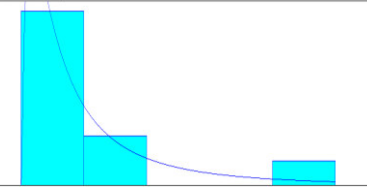
- Comunicarse telefónicamente con el titular o el responsable de deuda

Cobranza Administrativa (1 a 30 días)	Cobranza Ejecutiva (31 a 90 días)	Cobranza Correctiva (91 a 120 días)
		
Distribution Summary Distribution: Poisson Expression: $\text{POIS}(28.8)$ Square Error: 0.048178 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 20 Max Data Value = 36 Sample Mean = 28.8 Sample Std Dev = 4.48 Histogram Summary Histogram Range = 19.5 to 36.5 Number of Intervals = 17	Distribution Summary Distribution: Triangular Expression: $\text{TRIA}(25.5, 36, 41.5)$ Square Error: 0.035527 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 26 Max Data Value = 41 Sample Mean = 34.1 Sample Std Dev = 4.42 Histogram Summary Histogram Range = 25.5 to 41.5 Number of Intervals = 16	Distribution Summary Distribution: Normal Expression: $\text{NORM}(41.4, 11)$ Square Error: 0.051788 Data Summary Number of Data Points = 15 Min Data Value = 7 Max Data Value = 54 Sample Mean = 41.4 Sample Std Dev = 11.4 Histogram Summary Histogram Range = 6.5 to 54.5 Number of Intervals = 48

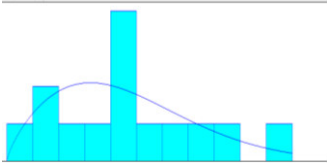
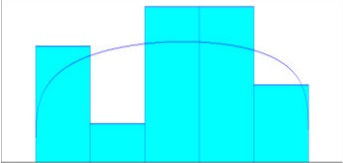
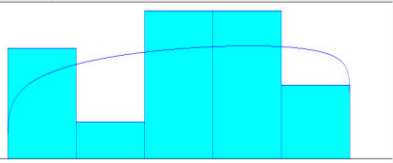
- Informar el atraso y solicitar el horario de ubicación del cliente

Cobranza Administrativa (1 a 30 días)	Cobranza Ejecutiva (31 a 90 días)	Cobranza Correctiva (91 a 120 días)
		
Distribution Summary Distribution: Weibull Expression: $60.5 + WEIB(5.27, 1.74)$ Square Error: 0.040946 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 61 Max Data Value = 71 Sample Mean = 65.2 Sample Std Dev = 2.83 Histogram Summary Histogram Range = 60.5 to 71.5 Number of Intervals = 11	Distribution Summary Distribution: Beta Expression: $53 + 20 * BETA(1.18, 0.982)$ Square Error: 0.024824 Kolmogorov-Smirnov Test Test Statistic = 0.157 Corresponding p-value > 0.15 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 53.8 Max Data Value = 72.5 Sample Mean = 64.2 Sample Std Dev = 5.85 Histogram Summary Histogram Range = 53 to 73 Number of Intervals = 5	Distribution Summary Distribution: Beta Expression: $57.5 + 15 * BETA(1.12, 0.83)$ Square Error: 0.058732 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 58 Max Data Value = 72 Sample Mean = 66.4 Sample Std Dev = 4.57 Histogram Summary Histogram Range = 57.5 to 72.5 Number of Intervals = 15

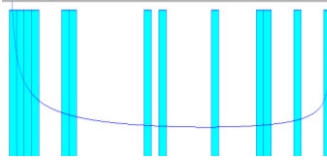
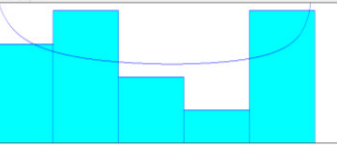
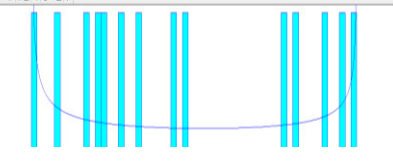
- Planificar visita

Cobranza Administrativa (1 a 30 días)	Cobranza Ejecutiva (31 a 90 días)	Cobranza Correctiva (91 a 120 días)
		
Distribution Summary Distribution: Lognormal Expression: $23 + LOGN(7.47, 11.5)$ Square Error: 0.018894 Kolmogorov-Smirnov Test Test Statistic = 0.157 Corresponding p-value > 0.15 Data Summary Number of Data Points = 10 Min Data Value = 23.4 Max Data Value = 51.5 Sample Mean = 29.9 Sample Std Dev = 8.21 Histogram Summary Histogram Range = 23 to 52 Number of Intervals = 5	Distribution Summary Distribution: Lognormal Expression: $31 + LOGN(11.3, 25.3)$ Square Error: 0.016309 Kolmogorov-Smirnov Test Test Statistic = 0.19 Corresponding p-value > 0.15 Data Summary Number of Data Points = 10 Min Data Value = 31.2 Max Data Value = 68.7 Sample Mean = 39.9 Sample Std Dev = 10.9 Histogram Summary Histogram Range = 31 to 69 Number of Intervals = 5	Distribution Summary Distribution: Lognormal Expression: $33 + LOGN(10.9, 18.8)$ Square Error: 0.017588 Kolmogorov-Smirnov Test Test Statistic = 0.167 Corresponding p-value > 0.15 Data Summary Number of Data Points = 10 Min Data Value = 33.4 Max Data Value = 73.6 Sample Mean = 42.8 Sample Std Dev = 11.7 Histogram Summary Histogram Range = 33 to 74 Number of Intervals = 5

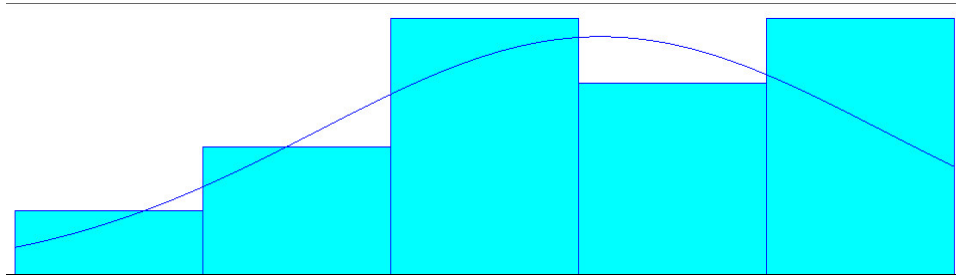
- Informar sobre cuotas vencidas

Cobranza Administrativa (1 a 30 días)	Cobranza Ejecutiva (31 a 90 días)	Cobranza Correctiva (91 a 120 días)
		
Distribution Summary Distribution: Weibull Expression: $60.5 + WEIB(5.27, 1.74)$ Square Error: 0.040946 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 61 Max Data Value = 71 Sample Mean = 65.2 Sample Std Dev = 2.83 Histogram Summary Histogram Range = 60.5 to 71.5 Number of Intervals = 11	Distribution Summary Distribution: Beta Expression: $71 + 18 * BETA(1.24, 1.2)$ Square Error: 0.031909 Kolmogorov-Smirnov Test Test Statistic = 0.141 Corresponding p-value > 0.15 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 71.4 Max Data Value = 88.2 Sample Mean = 80.3 Sample Std Dev = 5.02 Histogram Summary Histogram Range = 71 to 89 Number of Intervals = 5	Distribution Summary Distribution: Beta Expression: $91 + 23 * BETA(1.21, 1.09)$ Square Error: 0.033086 Kolmogorov-Smirnov Test Test Statistic = 0.131 Corresponding p-value > 0.15 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 91.8 Max Data Value = 113 Sample Mean = 103 Sample Std Dev = 6.46 Histogram Summary Histogram Range = 91 to 114 Number of Intervals = 5

- Negociar con cliente

Cobranza Administrativa (1 a 30 días)	Cobranza Ejecutiva (31 a 90 días)	Cobranza Correctiva (91 a 120 días)
		
Distribution Summary Distribution: Beta Expression: $106 + 43 * BETA(0.574, 0.729)$ Square Error: 0.044720 Data Summary Number of Data Points = 13 Min Data Value = 106 Max Data Value = 148 Sample Mean = 124 Sample Std Dev = 15.4 Histogram Summary Histogram Range = 106 to 149 Number of Intervals = 43	Distribution Summary Distribution: Beta Expression: $124 + 40 * BETA(0.74, 0.799)$ Square Error: 0.028623 Kolmogorov-Smirnov Test Test Statistic = 0.134 Corresponding p-value > 0.15 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 124 Max Data Value = 163 Sample Mean = 143 Sample Std Dev = 13.5 Histogram Summary Histogram Range = 124 to 164 Number of Intervals = 5	Distribution Summary Distribution: Beta Expression: $178 + 56 * BETA(0.519, 0.575)$ Square Error: 0.049239 Data Summary Number of Data Points = 14 Min Data Value = 178 Max Data Value = 233 Sample Mean = 204 Sample Std Dev = 19.3 Histogram Summary Histogram Range = 178 to 234 Number of Intervals = 56

- Solicitar Voucher de cancelación



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: $NORM(67.5, 3.6)$

Square Error: 0.016334

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.143

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 60

Max Data Value = 72

Sample Mean = 67.5

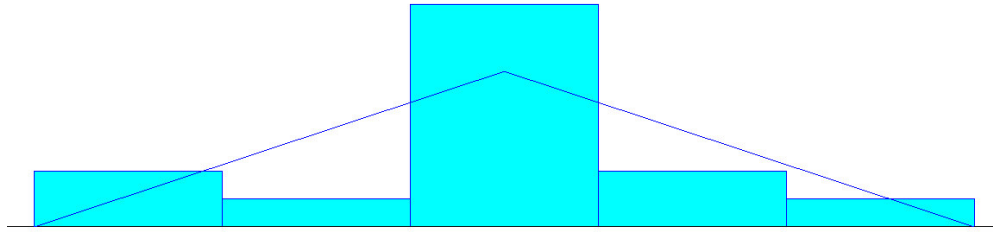
Sample Std Dev = 3.74

Histogram Summary

Histogram Range = 60 to 72

Number of Intervals = 5

- Generar y Entregar compromiso de pago



Distribution Summary

Distribution: Triangular

Expression: $\text{TRIA}(79, 106, 133)$

Square Error: 0.086580

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.2

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 79.8

Max Data Value = 132

Sample Mean = 104

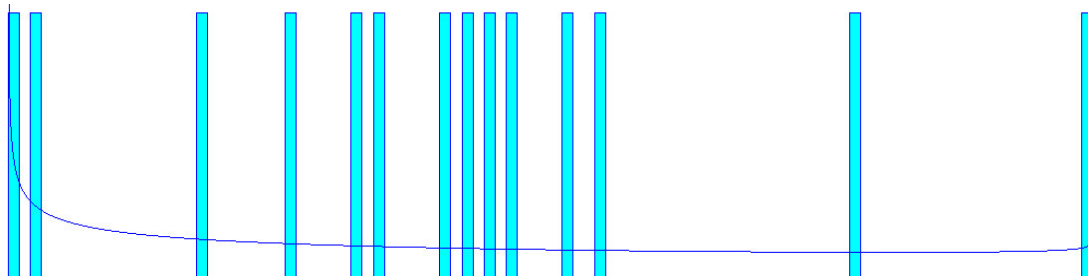
Sample Std Dev = 13.3

Histogram Summary

Histogram Range = 79 to 133

Number of Intervals = 5

- Cobrar a cliente y dejar recibo de pago



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $174 + 98 * \text{BETA}(0.706, 0.934)$

Square Error: 0.058807

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 174

Max Data Value = 271

Sample Mean = 213

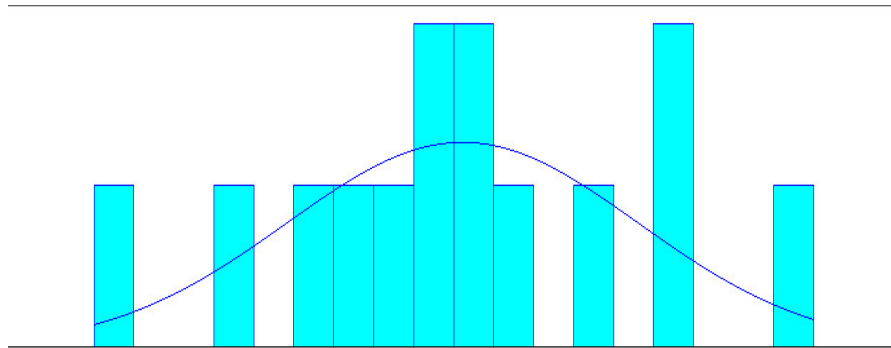
Sample Std Dev = 26

Histogram Summary

Histogram Range = 174 to 272

Number of Intervals = 98

- Registrar resultado de cobranza



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: $NORM(86.7, 4.4)$

Square Error: 0.038313

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 78

Max Data Value = 95

Sample Mean = 86.7

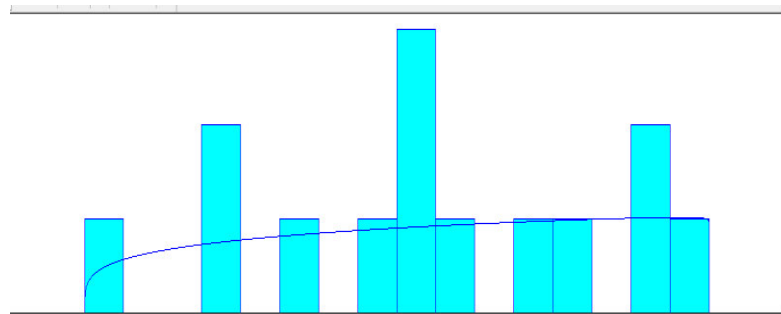
Sample Std Dev = 4.56

Histogram Summary

Histogram Range = 77.5 to 95.5

Number of Intervals = 18

- Liquidar en caja



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $49.5 + 16 * \text{BETA}(1.22, 1.01)$

Square Error: 0.058069

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 50

Max Data Value = 65

Sample Mean = 58.4

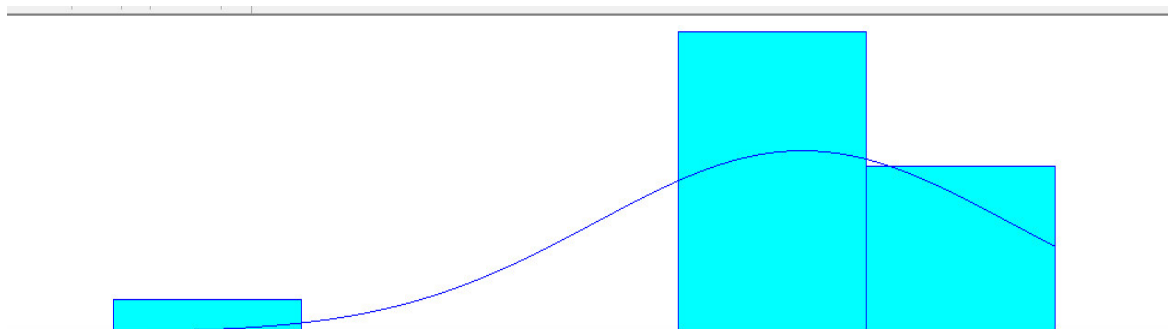
Sample Std Dev = 4.55

Histogram Summary

Histogram Range = 49.5 to 65.5

Number of Intervals = 16

- Proceder a incautar el producto



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: $\text{NORM}(340, 84.7)$

Square Error: 0.118415

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.258

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 15

Min Data Value = 58

Max Data Value = 444

Sample Mean = 340

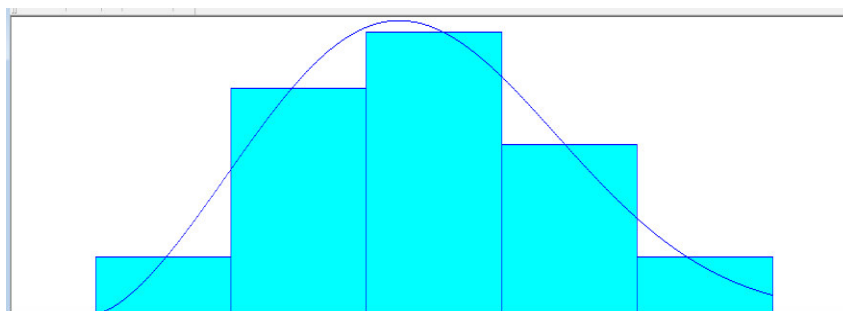
Sample Std Dev = 87.7

Histogram Summary

Histogram Range = 58 to 444

Number of Intervals = 5

- Recepcionar recibos



Distribution Summary

Distribution: Weibull

Expression: $12.5 + \text{WEIB}(2.73, 2.53)$

Square Error: 0.000143

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 13

Max Data Value = 17

Sample Mean = 14.9

Sample Std Dev = 1.07

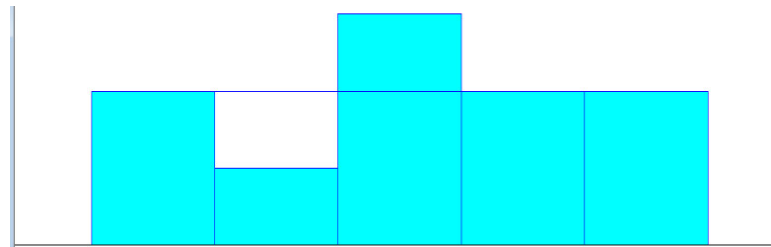
Histogram Summary

Histogram Range = 12.5 to 17.5

Number of Intervals = 5

e) Seguimiento y Actualización

- Realizar el cierre de gestión



Distribution Summary

Distribution: Uniform

Expression: $\text{UNIF}(222, 324)$

Square Error: 0.020000

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.259

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 222

Max Data Value = 324

Sample Mean = 277

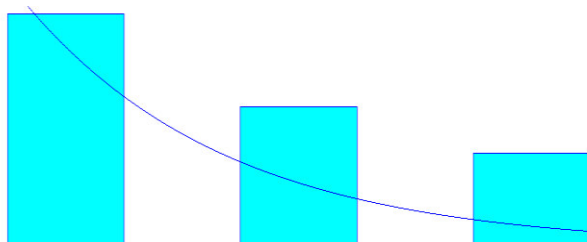
Sample Std Dev = 35.1

Histogram Summary

Histogram Range = 222 to 324

Number of Intervals = 5

- Actualizar la pizarra de indicadores



Distribution Summary

Distribution: Exponential

Expression: $360 + \text{EXPO}(42)$

Square Error: 0.120990

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.26

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 10

Min Data Value = 360

Max Data Value = 480

Sample Mean = 402

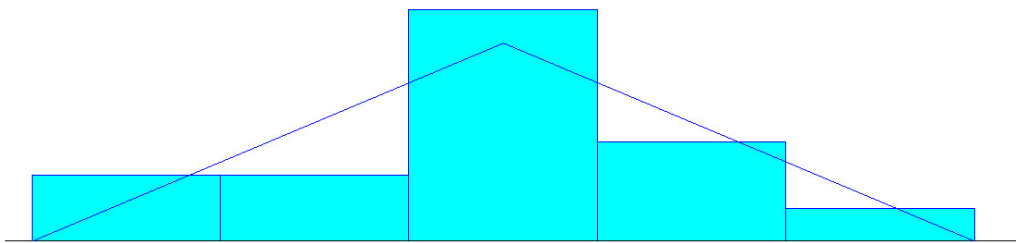
Sample Std Dev = 49.4

Histogram Summary

Histogram Range = 360 to 480

Number of Intervals = 5

- Rendir confesión al JCC



Distribution Summary

Distribution: Triangular

Expression: $\text{TRIA}(508, 1.66\text{e}+003, 2.8\text{e}+003)$

Square Error: 0.027378

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.286

Corresponding p-value = 0.144

Data Summary

Number of Data Points = 15

Min Data Value = 508

Max Data Value = $2.8\text{e}+003$

Sample Mean = $1.72\text{e}+003$

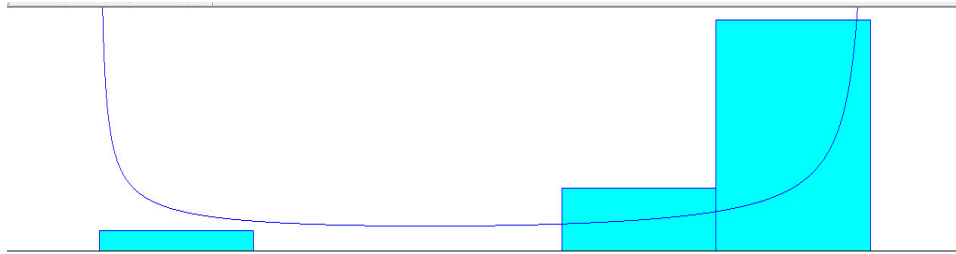
Sample Std Dev = 562

Histogram Summary

Histogram Range = 508 to $2.8\text{e}+003$

Number of Intervals = 5

- Realizar supervisión de campo



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $98 + 968 * \text{BETA}(0.42, 0.222)$

Square Error: 0.130967

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 1.01

Corresponding p-value < 0.01

Data Summary

Number of Data Points = 15

Min Data Value = 98

Max Data Value = $1.07\text{e}+003$

Sample Mean = 912

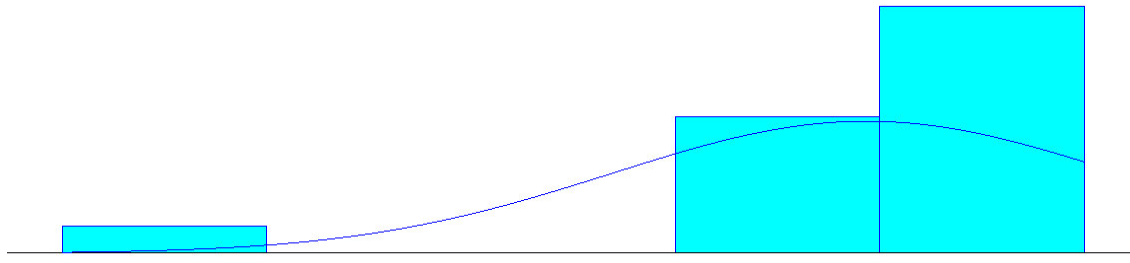
Sample Std Dev = 242

Histogram Summary

Histogram Range = 98 to $1.07\text{e}+003$

Number of Intervals = 5

- Realizar las correcciones necesarias



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: $\text{NORM}(2.03\text{e}+003, 536)$

Square Error: 0.135334

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.198

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 15

Min Data Value = 331

Max Data Value = $2.49\text{e}+003$

Sample Mean = $2.03\text{e}+003$

Sample Std Dev = 555

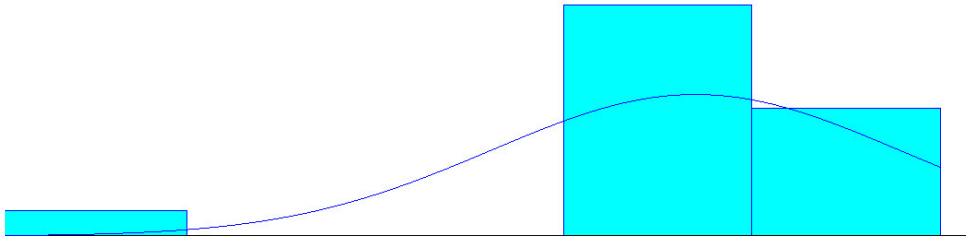
Histogram Summary

Histogram Range = 331 to $2.49\text{e}+003$

Number of Intervals = 5

f) Devolución voluntaria

- Atender al cliente que desea devolver el producto



Distribution Summary

Distribution: Normal

Expression: NORM(339, 87.1)

Square Error: 0.112641

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.278

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 15

Min Data Value = 42

Max Data Value = 444

Sample Mean = 339

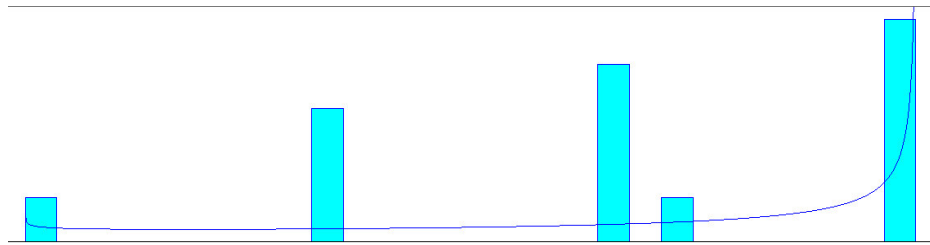
Sample Std Dev = 90.2

Histogram Summary

Histogram Range = 42 to 444

Number of Intervals = 5

- Hacer firmar a cliente dación de pago



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $117 + 28 * \text{BETA}(0.882, 0.443)$

Square Error: 0.151050

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 117

Max Data Value = 144

Sample Mean = 135

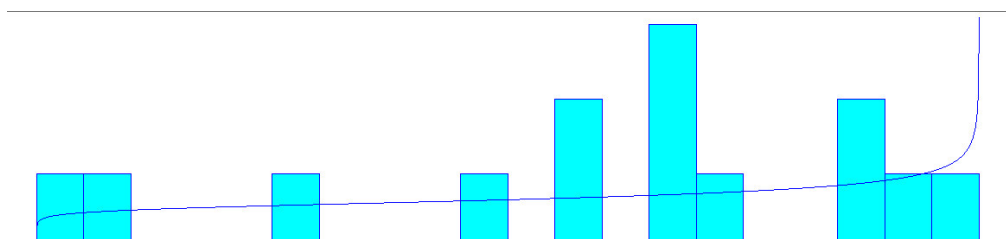
Sample Std Dev = 8.66

Histogram Summary

Histogram Range = 117 to 145

Number of Intervals = 28

- Ingresar al sistema la dación de pago



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $18.5 + 20 * \text{BETA}(1.09, 0.823)$

Square Error: 0.068504

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 19

Max Data Value = 38

Sample Mean = 30.5

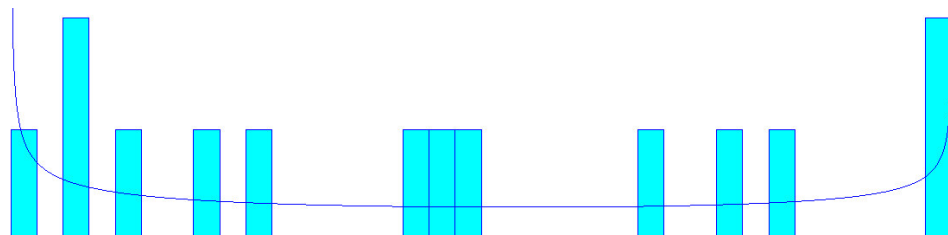
Sample Std Dev = 5.97

Histogram Summary

Histogram Range = 18.5 to 38.5

Number of Intervals = 20

- Realizar el ingreso del producto al almacén



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $123 + 36 * \text{BETA}(0.64, 0.693)$

Square Error: 0.055400

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 123

Max Data Value = 158

Sample Mean = 139

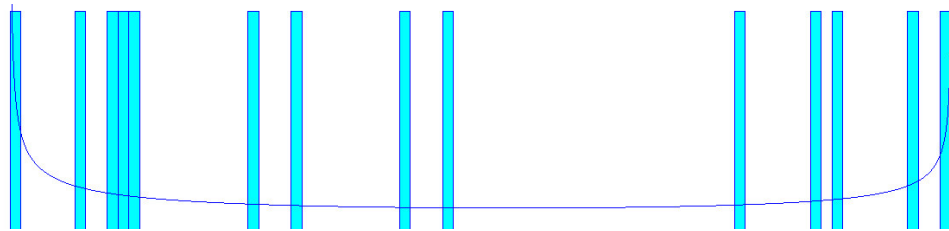
Sample Std Dev = 12.4

Histogram Summary

Histogram Range = 123 to 159

Number of Intervals = 36

- Enviar nota de crédito a Operaciones y Contabilidad



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $225 + 87 * \text{BETA}(0.576, 0.628)$

Square Error: 0.054106

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 225

Max Data Value = 311

Sample Mean = 264

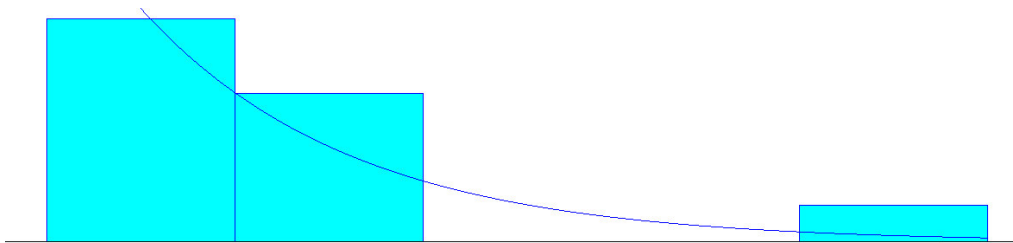
Sample Std Dev = 31.8

Histogram Summary

Histogram Range = 225 to 312

Number of Intervals = 87

- Cancelar el crédito en el sistema



Distribution Summary

Distribution: Exponential

Expression: $3.25e+003 + \text{EXPO}(884)$

Square Error: 0.033861

Kolmogorov-Smirnov Test

Test Statistic = 0.219

Corresponding p-value > 0.15

Data Summary

Number of Data Points = 11

Min Data Value = $3.25e+003$

Max Data Value = $7.2e+003$

Sample Mean = $4.13e+003$

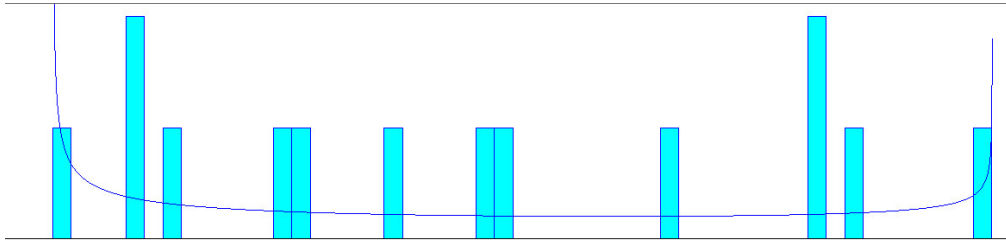
Sample Std Dev = $1.15e+003$

Histogram Summary

Histogram Range = $3.25e+003$ to $7.2e+003$

Number of Intervals = 5

- Realizar nota de crédito



Distribution Summary

Distribution: Beta

Expression: $129 + 51 * \text{BETA}(0.574, 0.711)$

Square Error: 0.069069

Data Summary

Number of Data Points = 14

Min Data Value = 129

Max Data Value = 179

Sample Mean = 151

Sample Std Dev = 16.8

Histogram Summary

Histogram Range = 129 to 180

Number of Intervals = 51